

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace procesní analýzy v rodinném podniku Moravec – Kvalitní
ponožky, s.r.o.

Application of Process Analysis in the Family Company Moravec –
Kvalitní ponožky, s.r.o.

Student: Bc. Jaroslav Moravec

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslav Moravec**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Aplikace procesní analýzy v rodinném podniku Moravec – Kvalitní ponožky, s.r.o.**
Application of Process Analysis in the Family Company Moravec – Kvalitní ponožky, s.r.o.

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska zpracovávané problematiky se zaměřením na podnikání a řízení procesů
 3. Představení podniku Moravec – Kvalitní ponožky, s.r.o.
 4. Analýza současného stavu podniku se zaměřením na procesy a s nimi související problematiku
 5. Návrh na eliminaci identifikovaných nedostatků a zlepšení současného stavu řízení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

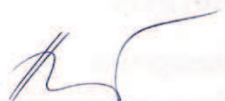
- ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-869-2990-3.
ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
STARK, John. *Product lifecycle management. Volume 1: 21st Century Paradigm for Product Realisation (Decision Engineering)*. 3rd ed. Berlin: Springer, 2015. ISBN 978-3-3191-7439-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



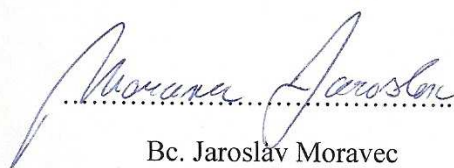
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, na téma „Aplikace procesní analýzy v rodinném podniku Moravec – Kvalitní ponožky, s.r.o.“ včetně veškerých příloh zpracoval samostatně.

V Ostravě, dne: 22.4.2016


Bc. Jarosláv Moravec

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat paní doc. Ing. Marii Mikušové Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání a řešení dané problematiky při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Vladislavovi Moravcovi MBA za poskytnuté informace a vstřícné jednání při kompletaci informací.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Teoretická východiska zpracované problematiky se zaměřením na podnikání a řízení procesu....	3
2.1.	Procesní řízení	3
2.1.1.	Historie zlepšování podnikových procesů	4
2.1.2.	Zlepšování procesů v podnicích všech typů	8
2.1.3.	Základy úspěšného procesního řízení.....	10
2.1.4.	Lidské zdroje	14
2.2.	Zavádění procesního řízení.....	16
2.2.1.	Konektivita.....	16
2.2.2.	Efektivita.....	19
2.2.3.	Flexibilita.....	28
2.4.	Omezení a zlepšování podniku	36
2.5.	Software	37
3.	Představení podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.	39
3.1.	Historický vývoj podniku	40
3.2.	Vize podniku	42
3.3.	Dodavatelé	43
3.4.	Rodina v podniku.....	44
4.	Analýza současného stavu podniku se zaměřením na procesy a s nimi související problematiku	45
4.1.	Organizační struktura podniku	45
4.2.	Kultura organizace a manažerský styl	46
4.3.	Lidské zdroje	48
4.3.1.	Lidské zdroje v podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o.....	50
4.3.2.	Popis pracovních pozic	52
4.4.	Procesní řízení v podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o.	69
4.4.1.	Popis procesů	69
5.	Návrh na eliminaci identifikovaných nedostatků a zlepšení současného stavu řízení.....	83
5.1.	Výrobní hala.....	83
5.2.	Pletací stroje	85
5.3.	Lidské zdroje	86
5.3.1.	Motivace.....	87
5.4.	Procesy	87
5.5.	Značka.....	88
5.6.	Software	89

6. Závěr	90
Seznam použité literatury	91
Internetové zdroje.....	92

1. Úvod

Žijeme ve světě, který se neustále mění a vyvíjí. Jako lidstvo se tomuto světu snažíme přizpůsobit a zefektivnit náš život do takové míry, abychom měli dobrý pocit z toho, co děláme.

A stejně tak je tomu v podnikové sféře. Podniky se musí snažit, aby se přizpůsobily neustálému vývoji podnikatelského prostředí, v kterém působí, a které je ovlivňuje. Abychom se nesetkávali v jednotlivých odvětvích s naprosto identickými firmami, které nabízejí naprosto identický výrobek či službu, musím mezi firmami existovat určité odlišnosti. Jsou to totiž právě odlišnosti, dle kterých se poté potenciální zákazníci rozhodují, jaký výrobek, kterého podniku si zakoupí. Tyto odlišnosti lze spatřovat hned v několika sférách. Jednou z nejvýraznějších sfér je diverzifikace produktu, kdy dochází ke změně samostatného výrobku, případně k jeho individualizaci vůči požadavkům zákazníka. Další možnosti odlišení je investice do vývoje produktu a přijít tak na trh s novým zbožím, které konkurence nedokáže v současné době nabídnout. V neposlední řadě pak můžeme hovořit o odlišnosti v nákladech na výrobu produktu. Tato konkurenční výhoda vychází z důkladné analýzy výrobních procesů.

Samostatnou kapitolou jsou poté rodinné společnosti, které musí během svého působení čelit nejen tržním podmínkám, ale také řeší rodinné vztahy a rozpory. Jedná o specifickou formu podnikání, která se vyznačuje zejména přístupem k vedení společnosti, ale také zaměřením se na specifickou skupinu koncových zákazníků. Jak uvádí Koráb a kol. (2008), rodinné formy podnikání tvoří na území Evropské unie více než 85% všech registrovaných podniků. Pokud se podíváme na Spojené státy americké, tam hodnota podílu rodinných podniků dosahuje až 95%. Otázkou však zůstává, které z těchto podniků přežijí fázi předávání do další generace. To je totiž pro rodinné podniky zlomový okamžik.

Cílem této diplomové práce je optimalizovat výrobní proces v rodinné společnosti Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o. Tato společnost působí v textilním průmyslu bezmála již dvacet let a v současnosti patří ke třem největším výrobcům na tuzemském trhu. Společnost se zabývá výrobou ponožek a ponožkového zboží. Celý proces výroby jednotlivých ponožek se skládá z několik samostatných procesů (operací), které na sebe vzájemně navazují. Během jednotlivých etap výroby se budeme zabývat jak analýzou procesů, které zde probíhají, tak analýzou časového fondu využitého při daném procesu výroby.

Po celkové analýze těchto procesů a změření jejich časové náročnosti sestavíme snímek pracovního dne. Ten nám napomůže pro možné stanovení časových mezer, které jsou pro samotný proces výroby neefektivní.

Závěrem diplomové práce navrhne možné optimalizační řešení pro jednotlivé výrobní procesy a také nové uspořádání celého výrobního procesu pro plánované rozšíření výrobních prostorů, které bude probíhat v druhém čtvrtletí roku 2016. Od tohoto řešení budeme očekávat jeho aplikovatelnost v reálném podnikovém životě, která přinese úsporu jak časovou, tak finanční. Zároveň se pokusíme navrhnout další investiční možnosti, které by vedly k další úspoře (již v delším časovém horizontu).

2. Teoretická východiska zpracované problematiky se zaměřením na podnikání a řízení procesu

V teoretické části diplomové práce charakterizujeme obecně procesy, zejména na jejich správné a efektivní řízení. Vybrané metody pro řízení procesů si popíšeme a budeme je formulovat tak, abychom je mohli použít v následující praktické části diplomové práce.

2.1. Procesní řízení

Se samotným slovem „proces“ se setkáváme téměř dennodenně. Pokud o něm například právě nehovoříme, zcela jistě jsme součástí nějakého procesu, aniž bychom si to uvědomovali. Již v dětství jsme se setkali s procesem vzdělávacím, kterým procházíme dodnes a usilujeme o jeho úspěšné dokončení. V běžném životě se pak s procesy setkáváme zejména z důvodů současné modernizace a automatizace ve společnostech. Zejména pak výrobní procesy – je potřeba jejich dokonalá znalost k tomu, abychom je dokázali popsat, seznámit s nimi zaměstnance a naučit je jejich dodržování. Nejedná se však o pouze zavedení procesů, ale jejich neustálé sledování, vyhodnocování a následné vylepšování. Bez vylepšování procesů by se společnost stala zastaralou a neschopná konkurence na trhu, na kterém působí.

Samotný význam slova „proces“ pochází z latinského *processus*, což v překladu (*dle serveru slovník-cizích-slov.abz.cz*) znamená postupovat, vyvíjet se – je to postupný děj, změna nebo posloupnost stavů nějakého systému. V procesním řízení chápeme slovo „proces“ jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. V této souvislosti můžeme hovořit také o procesním toku – což je sled kroků, který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje. (Svozilová, 2011).

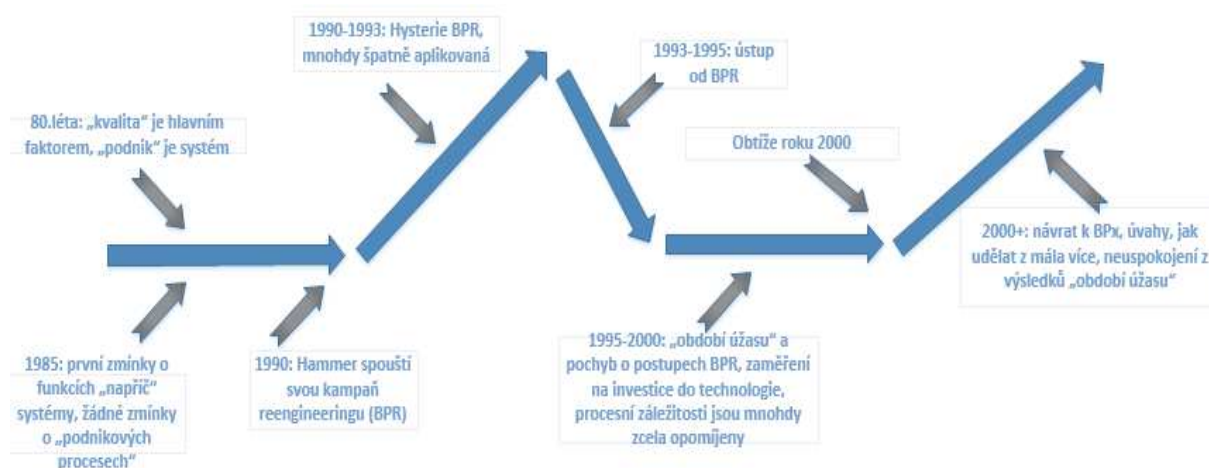
2.1.1. Historie zlepšování podnikových procesů

Co se týče samotného zlepšování procesů, můžeme zde hovořit o činnosti zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů. Tato činnost prošla za posledních dvacet let velkým množstvím inovací a stala se tak nedílnou součástí podnikových procesů.

V minulosti byla snaha o vylepšování podnikových procesů oslabena především režimem, který ve světě panoval a také vlastníky podniků. Ty nejčastěji vlastnil stát, který je řídil formou – kde přebývá, tam ubereme a přidáme tam, kde chybí. Tento styl vedení vedl ke strnulosti podnikových procesů – existovali tak mnohé pracovní pozice, které neměly téměř žádné využití. Až devadesátá léta přinesla změnu v procesním zlepšovatelství a to tzv. reengineering – tehdejší manažeři jej považovali za všespasitelné řešení. Jeho zastánci hlásali možnost dramatického vylepšení všech podnikových procesů pomocí nově navržených řešení vycházejících z identifikace, pochopení a vymýšlením nových postupů. K tomu je vedlo zejména převedení podniků na soukromé majitele, kteří již měli snahu o to, abych jejich podnik fungoval co možná nejefektivněji. Nemohli si totiž dovolit konkurovat ostatním, pokud by jejich náklady na výrobu byly příliš vysoké, nebo výrobek nedosahoval požadovaných kvalit. Předpokladem tak bylo nalezení neefektivních míst výroby a jejich odstranění, případně vylepšení. Vylepšení spočívalo zejména v inovativním využívání informačních technologií, zlepšování toku pracovních úkonů, zvyšování výkonosti, organizačních pravidel a dalších faktorů vedoucích k zefektivnění procesů.

Dle Svozilové (2011) se v devadesátých letech stal pojem reengineering velice oblíbeným. Dokonce tak oblíbeným, že jej používal téměř každý, aniž by znal jeho pravý význam. Tento fakt tak vedl k tomu, že valná většina managementu chtěla od počátku zcela přeházet systém procesů v podnicích a doufat v jeho zlepšení – a to zcela bez jakékoliv přípravy či analýzy současného stavu. Postupem však i oni přišli k tomu, že pouhé toto obměňování procesů nevede k uspokojivým výsledkům. Nastala tak doba, kterou naprosto ovládly informační technologie – zejména ve spojení s rozrůstající se internetovou sítí a možnostmi s ní spojenými. V podnikatelském světě se tak objevují pojmy jako je e-business, e-procurement či e-recruiting.

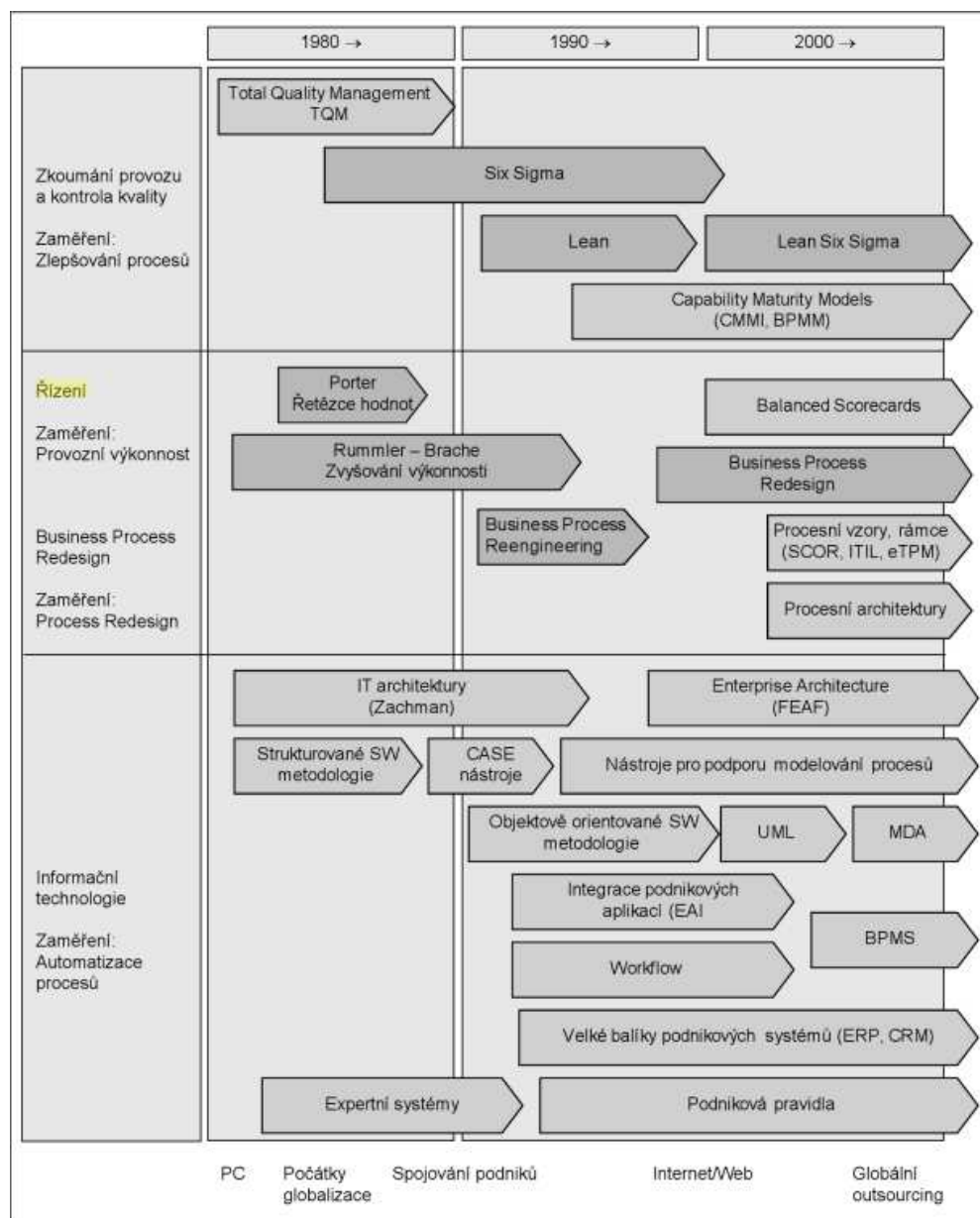
Po roce 2000 společnosti investovaly do zavedení vnitropodnikových systému jako je SAP, Oracle a podobně. Tyto programy a jejich „balíčky“ pokryly veškeré funkce v podniku, které si manažeři mohli vymyslet (viz. obr.č.1.).



Obr.č.1. Vzestup a pád procesně zlepšovateľských aktivit. [Svozilová, 2011]

Avšak tyto balíčky samy o sobě dosti účinně nebyly a podniky, které počítaly s tím, že tyto balíčky pro ně budou znamenat automaticky úspěch, rychle zkrachovaly, nebo přišly na samé dno své existence. Naopak tomu podniky, které využili těchto balíčků a snažili se dále o implementaci lepších podmínek pro své procesy, stály na vrcholu. Tyto podniky se drželi heslem „udělat více s méně“. Howard Smith a Peter Fingar ve své knize Business Process Management: The Third Wave předpověděli, že podniky přikročí ke kombinaci systémů workflow, integrovaných softwarových aplikací a internetu. Poukázali tak na možný směr vývoje podnikových procesů, který se zanedlouho stal skutečností. Velké společnosti věděly, že nesmí dopustit strnulost svého systému, a tak neustále budují podnikové procesní architektury a měřítko úspěchu – za pomoci Balanced Scorecards.

Postupem času se tak opět začaly projevovat postupy dle metody Six Sigma. Ta zaznamenala velký úspěch zejména poté, co se k ní zahrnuly přístupy Lean a vznikla tak metody pro modelování a řízení podnikových procesů Lean Six Sigma (viz. obr.č.2.).



Obr.č.2. Klíčové názorové proudy v oblasti řízení a zlepšování procesů [Svozilová, 2011]

Kořeny této metodologie jsou spjaté s automobilovým průmyslem v období kolem roku 1910. Byl to právě Henry Ford, který prosazoval přelomové přístupy F. Taylora, F. Gilbretha či H. Gantta (tvůrce Ganttova diagramu). Ford toužil po tom, aby zvládl vyrábět pokud možno co nejvíce kusů výrobků (automobilů) v poměrně co nejkratší době a bez velkého procenta zmetkovitosti. Fordův přínos v procesních řízeních spočíval v zavedení výrobních linek, kde automobily byly postupně skládány ve sledu jednotlivých operací. V současné době však již víme, že není obtížné navrhnout podobné procesy, avšak H. Ford narazil, když jeho zákazníci začali žádat více specifikované výrobky. Jeho motto: „*Mohou si přít jakoukoliv barvu, pokud to ovšem bude černá,*“ již pozbylo aktuálnosti a lidé začali žádat i barvy jiné. Proto bylo potřeba přejít od masové výroby k masovému přizpůsobování. Výrobní linky v dnešních automobilkách tak produkují automobily *barevné* a takové jaké zrovna *letí* a ne pouze černé, jak tomu bylo v dobách Henryho Forda.

Další osobností byl James Womack – působil také v oblasti procesního managementu. V roce 1996 vydal se svým kolegou Danielem Jonesem knihu *The Machine That changed the World* a *Lean Thinking*, kde charakterizoval základní principy této metody:

- **Hodnota** - zabývat se tím, co je důležité pro efektivní fungování procesů zákazníků.
- **Hodnotový řetězec** - které procesy přispívají k tvorbě hodnoty a které ne.
- **Tok** - veškeré pracovní činnosti musí být v pohybu, je potřeba eliminovat plýtvání a čekání.
- **Poptávka** - vytvářet a objednávat pouze tolik produktů, kolik je potřeba a kolik zákazníci vyžadují.
- **Úsilí o dosažení dokonalosti** - neexistuje žádná finální úroveň dokonalosti.

Naproti tomu historie metody Six Sigma je poněkud kratší. Její vznik a proslavení je spojený se jménem výrobce elektroniky, nyní již japonskou, firmou Motorola. Společnost v sedmdesátých letech převzala japonské vedení a po prvotní analýze společnosti byli velice zklamáni ze samotné výroby, kde převládalo vysoké procento zmetků. Například při výrobě televizorů, byl každý pátý výrobek vadný a byl potřeba jej opravit, případně jej rovnou vyčlenit z výrobního procesu. Management Motoroly tak čelil obrovské výzvě – jak dosáhnout se stejnou technologií, dělníky a výrobními faktory kvalitnějších výrobků a to dokonce při snížené nákladovosti? Řešení trvalo bezmála pět let, kdy společnost přišla s řešením Six Sigma, aplikovala tuto metodu a dosáhla požadovaných výsledků. Odrazilo se to také na jejím

celkovém fungování a společnost se brzy stala jedničkou na trhu s elektronikou v oblasti profitu a kvality (v roce 1988 obdržela Motorola Národní ocenění kvality Malcolma Baldridge). Od této doby se metoda Six Sigma dostala do popředí zájmu vyššího managementu.

2.1.2. Zlepšování procesů v podnicích všech typů

Podmínkou úspěšného splnění očekávání managementu od procesů, je soulad mezi procesy a podnikovými zdroji. Postup pro nalezení souladu můžeme najít v několika literaturách, například u Fišera (2014). Je potřeba proto najít optimální stav, při kterém budou procesy dosahovat své maximální úrovně jejich výkonosti – pro to je potřeba zaručit optimální synchronizaci:

- **Lidí** - schopní a motivovaní lidé, kteří se chtějí podílet na zvyšování efektivity procesů.
- **Technologií** - k usnadnění či absolutní automatizací jednotlivých kroků v procesech.
- **Prostředí** - konkurenční síly a trh, na kterém podnik působí, podnikatelské a legislativní podmínky.

Synergie těchto tří základních atributů podniků vede nejen k maximalizaci výkonu procesů, ale zároveň klade tlak na udržení rovnováhy mezi těmito procesy a náklady na technologie či schopnosti a kvalifikaci lidí. Slouží také při eliminaci nepříznivých vlivů jak z okolí podniku, tak z jeho vnitru – ať už se jedná o limity dané zákony či legislativou, tak časové nároky a spěch které produkuje dynamika tržního prostředí.

Jedním ze závažných problémů je odchod zkušených pracovníků do důchodů nebo za jinou pracovní příležitosti. Po jejich odchodu může vzniknout přechodný nedostatek kvalifikací pro danou činnost. Proto správně upravené, navržené a systémově zajištěné procesy mohou pomoci podpořit dostatečnou míru flexibility a podnik není zatížen náhlým „přezbrojováním“ pro nové kvalifikace.

Žijeme však v tak rychlé době, kdy dochází téměř ke každodenním změnám a je proto velice obtížné detailně popsat veškeré procesy v organizaci a také eliminovat veškeré možné nedostatky. Důležité je znát tyto procesy a vědět, které situace mohou nastat a vědět, jak se

v těchto situacích chovat. Je proto důležité, aby podnikové procesy splňovaly následující předpoklady:

- Musí korespondovat s potřebami a strategickými cíli podniku.
- Musí být dobře navržené, aby pokryly běžné scénáře a nadměrně nezatěžovaly úkony řízení.
- Měly by být dostatečně flexibilní, aby dokázaly reagovat na změny prostředí a mimo řádné situace s přiměřenou pružností.
- Musí být záměrně na výkon, kvalitu výstupů i efektivitu v celém svém cyklu tak, aby ekonomicky využívaly všech přidělených zdrojů, neobsahovaly oblasti plýtvání, a to jak materiálními zdroji, tak intelektem všech zúčastněných.

Samotné podnikové procesy jsou prostředkem předávání podnikové zkušenosti z jedné generace pracovníku na další. Setkáme se zde s několika formami tohoto předávání – od psané, jasně definované, přes funkční až po pozorovanou, předávanou méně formálními způsoby. A právě poslední zmiňovaná forma může být klíčovou – někdo totiž může mít specifickou znalost, kterou nemá nikdo jiný. Pokud je dotyčný ochotný se o tuto znalost podělit, může to znamenat velké plus pro budoucí podnikový život a být ve prospěch ostatním zaměstnancům – za předpokladu využití této znalosti managementem společnosti. Většina přístupu soustavného zlepšování procesů a standardních procesních modelů rozeznává následující úrovně:

- **Individuální** – znalost, která byla získána při vykonávání svěřených úkolů, tato znalost je shromažďována jedinci a je také mezi nimi přenášena a sdílena při náhodných příležitostech.
- **Skupinové** – znalosti jsou získávány cílově a ve skupinách, například při práci v týmech nebo skupinách na společných projektech
- **Poznávání na úrovni organizace** – skupinové znalosti a poznání je cíleně shromažďováno, tyto údaje jsou dále uchovávány a standardizovány napříč jednotlivými pracovními skupinami a to napříč celou organizací.
- **Kvantitativní poznání** – podnikové znalosti a zkušenosti a zejména to, jakým způsobem jsou využívány, je měřeno. A to především z důvodu cílení pozdějšího rozhodování o případných změnách, které by mělo být založeno na faktech.
- **Strategické poznávání** – shromažďování, předávání a vyhodnocování postupu napříč celou organizací je přímou součástí strategického řízení.

Samotný popud ke zlepšování podnikových procesů musí být doprovázen myšlenkou toho, že daný výrobek nebo službu lze vyrábět či poskytovat lépe nebo za lepších okolností. Abychom mohli navrhnout správnou korekci současných procesů, musíme si být vědomi požadavků, které na proces klademe. Tím nejdůležitějším faktorem je ale to, jakým způsobem tato změna ovlivní koncového zákazníka, jak jej ocení management společnosti a její vlastníci. Proto můžeme tyto změny rozdělit do několika oblastí:

- **Zvyšování kapacity procesů** – klíčovými jsou parametry jak kvalitativní (počet výrobků, objem výroby), tak parametry časové (zajistit optimální časový rozvrh).
- **Zlepšování kvality produktů** – velice odborná a pečlivá činnost, která si klade za cíl nalézt problémová místa výroby, kde je zvýšené riziko vzniku výrobku nižší jakosti.
- **Snížování nákladovosti** – zde můžeme hovořit zejména o odstranění procesů výroby, které nemají pro koncového zákazníka žádnou přidanou hodnotu.
- **Zvyšování předvídatelnosti** – z výše uvedených jevů jasně vyplývá, že jako výsledek budeme očekávat zvýšenou kvalitu a snížení nákladů. Musíme však vědět, proč tento jev nastal, jak jsme ho ovlivnili a do jaké míry jej ještě můžeme ovlivnit. Nemůžeme tak dopustit, aby zvýšená kvalita byla jev pouze náhodný.

2.1.3. Základy úspěšného procesního řízení

Již výše jsme si uvedli důležité a nedílné poznatky k procesnímu řízení organizace. Avšak pouhé dodržování těchto postupů by nám se správnou implementací nových řešení v reálném životě moc nepomohlo. Je potřeba dbát na správnost řešení, které chceme zavést a také na jeho správnou implementaci. Existuje nespočet firem, které se snažili zlepšit své procesy, avšak neuspěly. Tento neúspěch často pramení ze špatné připravenosti změn a samotné firmy. Úspěch implementace tak závisí na samotné společnosti, na podmínkách, které v ní panují, na znalostech používané teorie změn a především přístupu ke změnám. Pokud tedy shrneme veškeré tyto faktory, můžeme je rozdělit do tří skupin – organizační struktura, kultura organizace a manažerský styl.

Organizační struktura je základním kamenem téměř každé společnosti. Můžeme zde najít různé pozice, z organizační struktury dokážeme vyčíst, kdo je komu podřízen a nadřízen, kdo má jaké kompetence a jaké úkoly má na starost. Ve valné většině společností převládá

funkční přístup k řízení. Tento typ řízení se vyznačuje tím, že nejprve navrhne pracovní pozice a poté co přijmeme zaměstnance na danou pracovní pozici, snažíme se mu *nějak* uspořádat náplň jeho práce – činnosti, odpovědnost a pravomoci. Většina manažerů se tak snaží sloučit co možná nejvíce procesů pro jednotlivé pozice, aby tak minimalizovali počet zaměstnanců a omezily náklady. Naproti tomu, procesní řízení, se této problematice věnuje zcela odlišně. Nejprve je zapotřebí si stanovit veškeré procesy a úkony, které musí být vykonány. Dále si určíme jejich náročnost na provedení a také časovou náročnost. Tyto procesy a úkony seřadíme tak, aby na sebe plynule navazovaly bez jakýchkoliv prodlev. V poslední řadě přidělíme jednotlivé úkoly tak, aby vždy byly efektivně plněny, z časového hlediska nedocházelo k prodlevám a jednotliví zaměstnanci byli plně vytíženi.

Pro vnitřní, správné fungování společnosti a odraz této společnosti na veřejnosti, to jak je vnímána širokou veřejností, je z velkého procenta určen kulturou organizace. Budeme-li totiž hovořit o společnosti jako takové, nejzásadnější problém vždy spočívá v lidských zdrojích a jejich chápání společnosti a jejich smyslu v ní. To, jak jsou ochotní, či neochotní změnit své chování či stereotypy a nahradit je novým řešením a postupy, bývá velice obtížné. Otázce organizační kultury je věnováno mnoho publikací s rozdílným pojetím a také využitím pro praktické příklady. Charles Handy (1985) identifikoval čtyři základní typy organizačních kultur:

- **Kultura moci** – řízení lidí, jejich chování a postupy jsou ovlivňovány z jednoho mocenského centra, které nejčastěji reprezentuje autokratický manažer. Ten bývá nejčastěji zároveň jak manažerem, tak majitelem společnosti (s tímto stylem se setkáváme zejména u menších organizací, s počtem zaměstnanců do 30 lidí). Společnost má nějaké pravidla a postupy, často i v psané formě, ale i přes to má rozhodující slovo manažer (jednatel). Výhodou této kultury je poté velká flexibilita a pružnost při rozhodování či změnách, naopak nevýhodou zůstává plná závislost na přítomnosti manažera (jednatele) společnosti.
- **Kultura funkcí** (kultura rolí) – tato forma organizační kultury je založená především na pravidlech, postupech, normách, logice a racionalitě. Každý jedinec se tak chová podle určité role (pozice), kterou zastává. Jeho role je určená detailním popisem pracovního procesu a činnosti spojených s pracovním postupem, a to tak, aby bylo docíleno maximální efektivity a pružnosti. S touto organizační kulturou se setkáváme u středních organizací, kde jsou již znát větší hierarchické rozčlenění, ale také například u státních podniků (armáda, státní správa, policie, hasiči). Většinou se tak jedná o firmy

působící na reálně stabilním, předvídatelném a kontrolovatelném trhu, s velmi dlouhou životností výrobku.

- **Kultura výsledků** (pracovní kultura) – tato podniková kultura se zabývá především úkoly a projekty, které mají být realizovány na přání zákazníka. Právě toto zaměření, na přizpůsobení se zákazníkům a trhu, znamená práci v týmech na jednotlivých projektech. Základem jsou tak dobré vztahy mezi jednotlivými účastníky, výborná komunikace, tolerance a také dodržování všech podnikových předpisů. Žádoucí je také vzájemná úcta, tolerance a respekt – nezáleží zde na společenském postavení, ale především na schopnostech a výkonnosti. Trh, na kterém tyto firmy působí, je zejména velice rychle se měnící a životní cyklus produktu je velice krátký. Proto je důležitá flexibilita a pružnost pro reagování na jakékoliv změny trhu a požadavky zákazníků.
- **Kultura osobnosti** – jedná se o poslední typ kultury, kterou Handy ve svém díle identifikoval. Jedná se o organizace, které sdružují například právnické osoby, lékaře, architekty a podobně. Každý v nich tak jedná vlastním jménem, má své pravomoci a kompetence. Sdílejí svůj zájem o stejnou věc a také sdílejí náklady na provoz, vybavení a administrativu. Organizace fungující na základě tohoto typu kultury využívají procesní řízení ve velice omezené míře.

Organizační kultura je jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje chování zaměstnanců v organizaci. Od zaměstnanců je tak vyžadována jista akceptovatelnost této kultury. Tento proces probíhá zejména během samotné adaptace nového zaměstnance do nové společnosti. Musí totiž zjistit jaká je ve firmě atmosféra, jak se řeší problémy, které budou v jeho náplni práce a podobně. Může se totiž stát, že ve firmě se sejdou například tři nové zaměstnanci na podobné pozici, přičemž každý z nich v minulosti pracoval byt' na podobné pozici, tak v různých velikostech organizace s různou formou organizační struktury. Každý z těchto nových zaměstnanců bude řešit problémy jinak, klíčové je však, aby se během adaptačního procesu naučil řešit úkoly a postupovat podle kultury v současné organizaci.

Třetí a zároveň poslední oblastí, která ovlivňuje zavádění procesního řízení je manažerský styl. Tato oblast je do jisté míry splněná s oblastí předchozí, tudíž i zde záleží na manažerovi – na tom jak klade úkoly svým podřízeným a jak následně hodnotí plnění zadaných úkolů. Zde můžeme použít klasické dílo autorů Roberta Blake a Jane Moutonové – manažerskou mřížku. Zde rozdělíme jednotlivé manažerské styly podle toho, na co manažeři

kladou svůj důraz a přitom se soustředí na dva hlavní parametry: na zájem o dosažený výsledek a na zájem o lidi (jejich spokojenost a vztahy s manažerem).



Obr.č.3. Manažerské styly [Fišer, 2014]

Jak vidíme z nadcházejícího obrázku (viz. obr.č.3.), manažerské styly může rozdělit do čtyř oblastí, dle toho jak jsou zaměřeny právě na výsledky a lidi:

- **Formální styl řízení** – tento styl řízení se vyznačuje minimálním zájmem jak o výsledky, tak o lidi a jejich schopnosti či dovednosti. V reálném světě se tak takovíto manažeři zaměřují spíše než na výsledek jako celek, tak na dodržování firemních pravidel a procedur, striktně dbá na jejich dodržování a mechanické dodržování. S takovýmto stylem se můžeme setkat především tam, kde vládne kultura funkcí, tedy na státních úřadech, armádě, policii, ale i ve velkých nepružných firmách.
- **Direktivní styl řízení** – tento styl řízení uplatňují manažeři, kteří preferují dosažení výsledku za jakýchkoliv okolností. Neberou tak zřetel své podřízené a jejich možnosti a námitky, ale jdou si pevně za svým. Z dlouhodobého hlediska tak působí tato forma řízení demotivačně a manažer, tím že nedává prostor pro názory podřízených, může přijít o nové a lepší řešení daného problému. Tento styl klade na manažera vysoké časové nároky, na druhou stranu je vhodný při řešení krizových situací, nebo tam, kde úkoly jsou natolik srozumitelné a jednoduché, že skupinové řešení těchto úkolů by přineslo stejný užitek ale s větším vynaložením zdrojů.

- **Týmový styl řízení** – zde se setkáváme s maximálním zaměřením jak na výsledky, tak na uspokojení požadavků lidí. Ti často spolupracují na zadávání a hodnocení úkolů s manažerem, snaží se společně najít to neoptimálnější a nejefektivnější řešení daného problému. Manažer jim tak umožní projevit své schopnosti a oni naopak manažerovi mohou přinést nové poznatky či nový pohled na daný problém. S tímto stylem řízení se nejčastěji setkáme ve vyvíjejících se organizacích s kulturou zaměřenou na výsledky. Pro manažera nejsou zcela prioritní interní postupy a pravidla, ale úspěšné vyřešení problému.
- **Řízení venkovského klubu** – zde se ve své podstatě nejedná o typ řízení, pouze o stav, v kterém se firma nachází. Na popředí je udržování dobrých vztahů mezi lidmi a jejich spokojenost.

2.1.4. Lidské zdroje

Výše jsme zmínili důležité přístupy k zaměstnancům, které ovlivňují celkové výkony společnosti. Společnosti jako takové, se snaží o udržitelné zvýšené výkonnosti – jejich cílem není dosažení určité „mety“ a poté stagnovat, ale neustále se vyvíjet a modernizovat své postupy. Udržitelné proto, aby přineslo zaměstnancům vyšší uspokojení z jejich vykonávané práce a ti tak dále pracovali na svém vlastním rozvoji i na rozvoji společnosti. Je dobré se podrobně seznámit se svými zaměstnanci (podřízenými), aby manažer věděl, jakými zdroji disponují a co od nich může očekávat. Dále je také potřeba naplánovat oblast rozvoje, která bude nejefektivnější pro vzdělávání zaměstnanců a povede je k dalšímu rozvoji. Veškeré zaměstnance tak bereme jako soubor lidských zdrojů pro danou společnost. Tyto lidské zdroje obsahují tři typy – vlastnosti, postoje a schopnosti.

- **Vlastnosti** - fyzické a psychické vlastnosti, vlohy; vlastnosti zaměstnanců nemůžeme měnit, měli bychom se s nimi detailně seznámit, abychom na jejich základě stanovili typy úloh, pro které se daný zaměstnanec hodí.
- **Schopnosti** - znalosti a dovednosti, které se lze naučit během života; lze je rozvíjet vhodnými vzdělávacími programy a aktivitami. Patří zde formální vzdělávání, jazykové dovednosti, interpersonální dovednosti, počítačové dovednosti či odborné dovednosti, které jsou specifické pro konkrétní pracovní pozici.
- **Postoje** - míra nadšení, s níž přistupují zaměstnanci k vykonávané práci a úkolům; postoj zaměstnance ovlivňuje výsledky jeho práce – může jak pozitivní (přináší

lepší výsledky), tak negativní (horší výsledky než je očekáváno). Postoje jsou ovlivňovány tím, jak si zaměstnanec věří, jaké má kompetence, jak je za danou práci odměněn apod.

Je důležité si uvědomit jedinečnost každého člověka (soubor vlastností, schopností a postojů). Ke každému tak potřeba přistupovat jinak a dbát na jeho potřeby, aby přinášel společnosti očekávaný (nebo lepší) užitek z vykonávané práce. Proto je také potřeba přesně popsat jeho pracovní náplň a vyvarovat se úkonům, které jsou pro danou pracovní pozici zbytečné.

Zlaté pravidlo motivace: „Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.“ – Jiří Plamínek (2008).

2.2. Zavádění procesního řízení

Ať už se budeme snažit zavést procesní řízení do společnosti, nebo „pouze“ oživit dosavadní systém, musíme si uvědomit, proč vlastně tyto kroky podstupujeme. Co od nového systému procesního řízení očekáváme? Jaké problémy tímto chceme vyřešit? Jakých cílů chceme v rámci společnosti dosáhnout? Na všechny tyto otázky je potřeba jasně definovat odpovědi, které vedou k jasným cílům a očekávaným výsledkům. Tato očekávání a cíle nám pomohou ke stanovení stupně a úrovně procesního řízení, které se pro danou společnost hodí.

2.2.1. Konektivita

Dle Svozilové (2011) se jedná o nejzákladnější zobrazení fungování společnosti, které spočívá v přeměně vstupů na výstupy. U vstupů je potřeba charakterizovat dodavatele a u výstupu naopak odběratele (zákazníka). Na tomto principu funguje valná většina všech procesů, které probíhají v organizaci (viz. obr.č.4.).



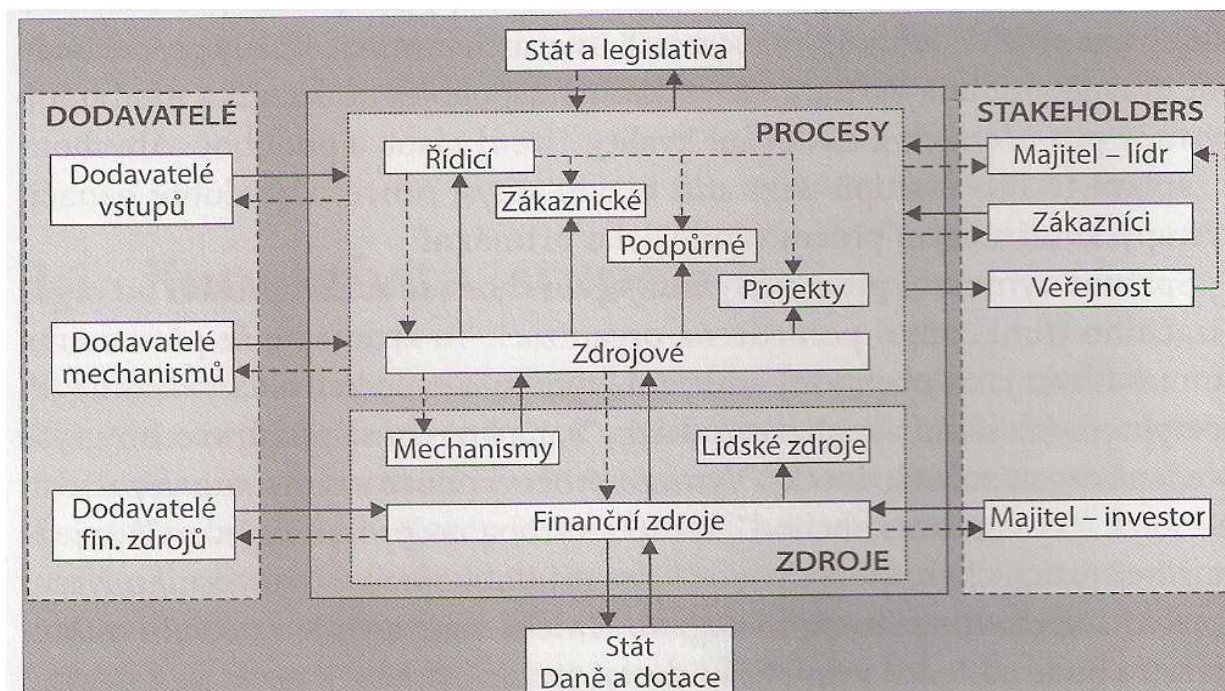
Obr.č.4.; Transformace procesů, zdroj: vlastní tvorba

Samotný proces přeměny vstupů na výstupy (transformace) musí mít v sobě určitou přidanou hodnotu. Pod tímto pojmem, přidaná hodnota, rozumíme nabídnout zákazníkovi něco, či změnit vstup tak, aby pro zákazníka byl žádaný. Pokud by přidaná hodnoty byla minimální či nulová, zákazník by zvažoval, zdali nepořídí vstup přímo od dodavatele.

Při stanovení procesu postupuje nejprve od konečného výstupu. Je potřeba zjistit co zákazník požaduje, co je pro něj klíčové k tomu, aby uspokojil svou potřebu. Na základě jasně definovaného výstupu můžeme následně určit, jaké vstupy budeme pro náš proces nezbytně potřebovat a od jakých dodavatelů. Je však důležité mít na paměti, že výstupem není pouhé

uspokojení potřeb zákazníků, ale také tvorba podkladů pro účetnictví, řízení kvality, zásob apod.

Pokud budeme vytvářet procesní mapu pro společnost, dle autorů Basla a Blažíčka (2012) je ideálním řešením použít referenční model (viz. obr.č.5.). Tento model zobrazuje nejběžnější procesy v organizacích a také znázorňuje jejich propojení s okolním světem. Současně také zobrazuje nejdůležitější typy zdrojů, které vyžadují specifickou péči.



Obr.č.5., Referenční model; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery

Jak vidíme na obrázku, na straně stakeholders (neboli zákazníků) uvádíme čtyři hlavní subjekty, které organizace obsluhuje. Hlavní skupinou jsou zákazníci, kteří nakupují výrobky dané společnosti a jako jediní tuto společnost z dlouhodobého hlediska *financují*. Velkou roli zde ale hraje také široká veřejnost, ve které společnost spatřuje potenciální zákazníky a je proto dobré vybudovat si dobré jméno společnosti, aby byla pozitivně vnímána veřejností. Dalším subjektem je majitel, ten plní hned dvě role. Ta první, majitel coby lídr společnosti, je výstupem dobře vedených zaměstnanců a práce s nimi; další roli majitele je role investiční.

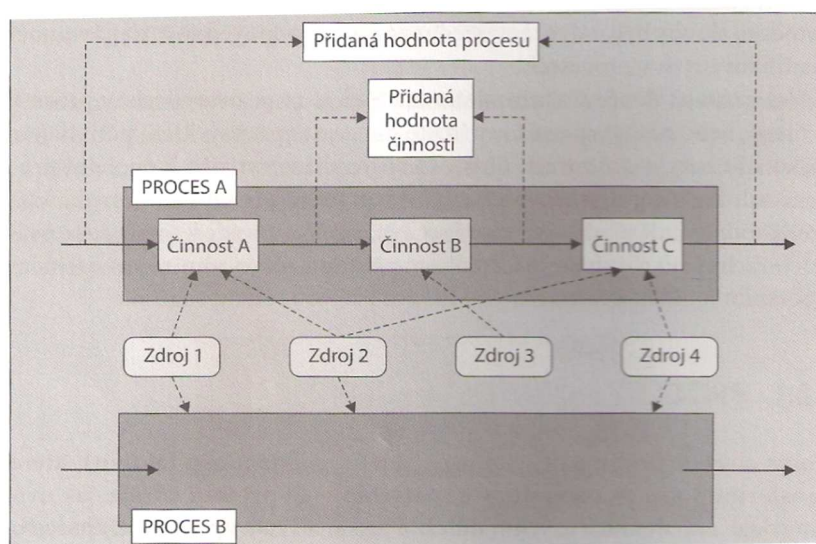
Dále zde rozlišujeme, dle Fišera (2014), pět typů procesů:

- Zákaznické procesy – B2C, uspokojuje firemní zákazníky, z dlouhodobého hlediska financují chod společnosti.
- Řídící procesy – jsou takové, které produkují výstupy určující dlouhodobý směr společnosti, její organizaci a způsob fungování. Patří zde také nezávislé monitorování, hodnocení či poskytování zpětných vazeb k celkové výkonnosti organizace.
- Podpůrné procesy – obslužné funkce (například účetnictví a daně, statistiky, úklid, apod.).
- Projekty – jedná se o procesy, které jsou unikátní (vyskytují se pouze jednou) a tudíž vyžadují odlišný způsob řízení.
- Zdrojové procesy – lidé a jejich zdroje, finanční zdroje a zdroje v oblasti informačních a komunikačních technologií. Patří zde také péče o technologií a další vybavení či zařízení organizace.

2.2.2. Efektivita

Druhá úroveň procesní zralosti je efektivita. Efektivita spočívá v *ořezání* neboli *odtučnění* procesů. Měli bychom se tedy zaměřit na zbytečné činnosti, které jsou navázány na jednotlivé procesy. Jedná se o jeden z nejnáročnějších kroků procesního řízení. Je totiž velice obtížné přesně stanovit popisy pracovních míst, navázat na ně pravomoci a odpovědnost; zároveň je však potřeba dbát na to, aby se organizace nestala až příliš formální – velký vliv byrokracie.

Fišer (2014) stanovuje jako základní měřítko k nalezení procesů, které by měly být upravené, jejich přidanou hodnotu (viz. obr.č.6.). Pokud nemá činnost pro výrobek, či koncového zákazníka, žádnou přidanou hodnotu, je naprosto zbytečné, abychom tuto činnost měli i nadále zavedenou v procesech.



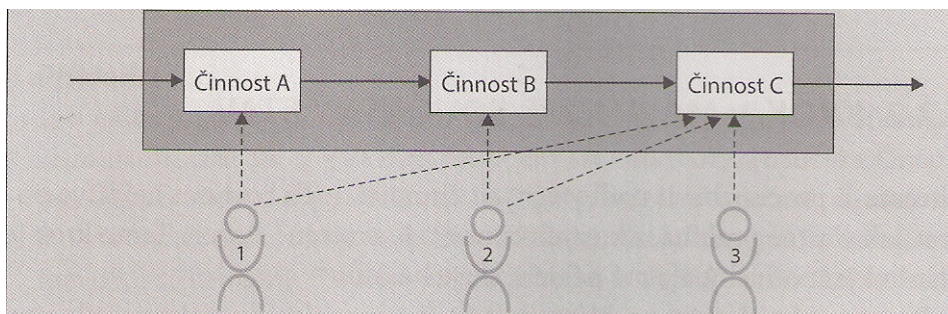
Obr.č.6.; Přidaná hodnota procesu; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Na obrázku vidíme základní rozpracování referenčního modelu na jednotlivé procesy. Ke každému z procesů musíme přiřadit jak činnosti v něm probíhající, tak také zdroje (vstupy), které tento proces využívá. Takto rozdělné procesy nám pomohou také s nákladovou náročností procesů. Můžeme zde vidět rozdělení zdrojů mezi jednotlivé činnosti, dále k nim můžeme přiřadit náklady fixní a také můžeme navázat na možnost plánovaného rozvoje.

Mapování současného stavu

Ještě než začneme vytvářet prvotní referenční model, je potřeba dobře poznat jak organizace ve skutečnosti funguje. Může se stát, že reálně organizace funguje naprosto odlišně oproti tomu, jak by měla fungovat v očích manažerů. Zde se tak můžeme setkat s tím, že někteří manažeři nemají praktickou zkušenost s pracovními pozicemi, které popisují, a jejich obraz těchto pracovních pozic je do jisté míry zidealizovaný. Dalším jevem, při kterém dochází při sestavování referenčního modelu, je *nepopisování reality*. Tento nedostatek vychází z toho, že už při sestavování referenčního modelu si často uvědomíme chyby, které jsou do oči bijící, a ihned je odstraníme a nahradíme. Na jednu stranu má tento fakt negativní vliv na objektivní sestavení referenčního modelu, na stranu druhou však tento jev můžeme brát jako první zlepšení činností v procesech.

Klíčovým faktorem při sestavování referenčního modelu je stanovit si míru podrobnosti, do jaké chceme tento model sestavit. A to nejen z časového hlediska, ale také pro budoucí účely. Příliš propracovaný model s detailními popisky se bude jen těžko udržovat stále aktualizovaný a přizpůsobovat se soudobým podmínkám. Tento model by byl na údržbu tak náročný, že jeho náklady by mohli převýšit jeho přínos organizaci – a tento fakt je nežádoucí. Je proto vhodné snažit se vytvořit méně detailní referenční model, který je schopný flexibilně fungovat a jehož změny nejsou tak administrativně a časově náročné. V další fázi je nutné přiřadit k jednotlivým činnostem také jednotlivé zaměstnance. Přiřazování jednotlivých zaměstnanců k činnostem se odvíjí od jejich kompetencí a zodpovědnosti, pokud tak například budeme mít k činnosti přiřazeno více zaměstnanců, musíme ji dále rozdělit na jednotlivé procesy pro jednotlivé zaměstnance. Opakem pak zůstávají činnosti skupinové (týmové), které naopak vyžadují účast více zaměstnanců – takovéto činnosti mohou být například pracovní porady (viz. obr.č.7.).



Obr.č.7.; Ukázka činnosti zaměstnanců v organizaci; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

K výše zmíněnému přiřazování zaměstnanců k jednotlivým činnostem patří také matice odpovědnosti, jak uvádí Dytrt (2006) ve své publikaci *Etika v podnikatelském prostředí*. Díky této matici tak můžeme jasně poznat, které úkony u jednotlivých činností jsou zbytečné, a které lidské zdroje můžeme uvolnit a *přemístit* na jinou práci. V rámci matice odpovědnosti se můžeme setkat s úkony, jako je vykonávání činnosti, řízení, kontrola, informativní činnosti apod. Některé z těchto činností můžeme navázat na jednoho pracovníka pomocí zvýšení jeho kompetencí a odpovědnosti – rostou však nároky na lidské zdroje v podobě jejich kvalifikace a dovedností.

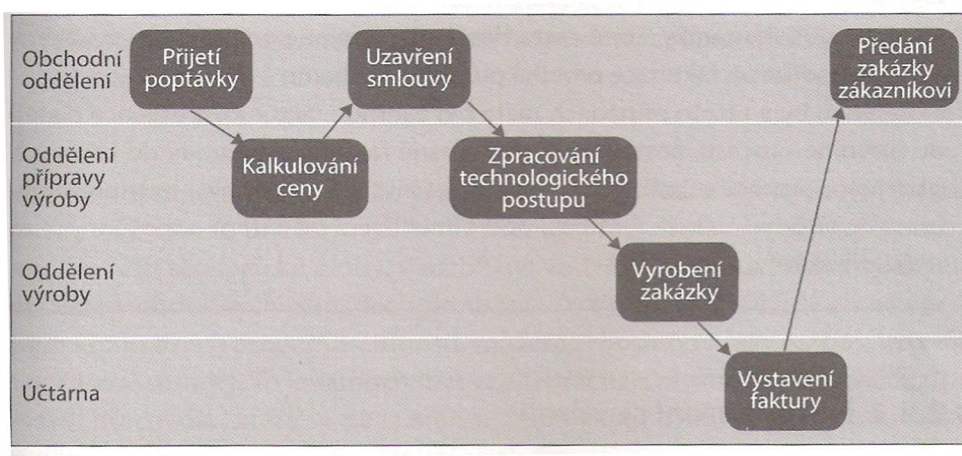
Analýza neefektivnosti

Po sestavení procesního modelu jsme získali obraz toho, jak to v organizaci funguje a také přehled o tom, kdo vykonává které činnosti. Známe tak jednotlivé vstupy a výstupy, které se účastní jednotlivých procesů. Víme, na které pracovní pozice jsou tyto činnosti navázány a jak navazují na ostatní lidské zdroje. Nyní přichází na řadu zhodnocení efektivity jednotlivých procesů. Je však potřebné si uvědomit, že zlepšování jednotlivých procesů v organizaci, musí mít za výsledek zlepšení celkového fungování organizace.

První fázi, dle Slaného a kol. (2004), je vyloučení nepotřebných činností, nebo činností, které nepřinášejí výstupu přidanou hodnotu ocenitelnou zákazníkem. Musíme ovšem počítat s tím, že v každém procesu nalezneme několik činností, které přidanou hodnotu produkovat nebudou – to ale není důvod k tomu, abych automaticky takové činnosti z procesu odstranili. Může se totiž jednat například o činnosti kontrolní, skladovací, evidenční, schvalovací, apod. pro každou činnost si tak musíme položit otázku, zdali je tato činnost opravdu nezbytná pro daný proces.

Tok procesu by měl být ustálený a bez zbytečného přerušování (mezisklady). Jednotlivé činnosti by tak na sebe měli logicky navazovat – dalším krokem je tak zaměření se na průchodnost procesem a odstranění činností, které mohou tento proces časově i fyzicky prodlužovat (viz. obr.č.8.). Setkat se zde tak můžeme s logistickým přerušením, ke kterému dochází zejména u výrobních firem ve skladech a meziskladech, kde dochází k nesprávnému způsobu skladování či přesunu polotovarů. Větší pozornost bychom však měli věnovat řídicímu přerušení, neboť se jedná o velice častý důvod zdržení procesů, které lze poměrně snad odstranit. Souvisí zejména s kontrolními a schvalovacími činnostmi, které jsou často v rukou nadřízeného, nebo vyšších manažerů. Ti nejsou schopni zaručit svou neustálou přítomnost u

procesu, a tak když je potřeba schválit určitý postup nebo změnu, musí se čekat na schválení. Obecně je tak doporučováno aby se na procesech podíleli také lidé s vyššími kompetencemi, které by značně zjednodušili tento rozhodovací proces. Posledním typem přerušení je přerušení organizační – zde se setkáváme s více organizačními útvary v rámci procesu, mezi kterými výstup *přeskakuje*. V praxi se také často setkáváme s jevem, kdy jednotlivé organizační jednotky v organizaci kladou úspěch své jednotky nad celkový úspěch organizace.



Obr.č.8.: Plavecké dráhy organizačních jednotek v procesu; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

V rámci optimalizace bychom se tak měli snažit, aby proces probíhal co nejmenším počtem organizačních jednotek a pracovišť. Každé pracoviště v sobě totiž skrývá další a další rizika spojené s prodloužením a zvýšením náročnosti celkového procesu. Východiskem tak může být změna rozdělení organizačních útvarů, změna kompetencí jednotlivých zaměstnanců či úplná reorganizace procesů.

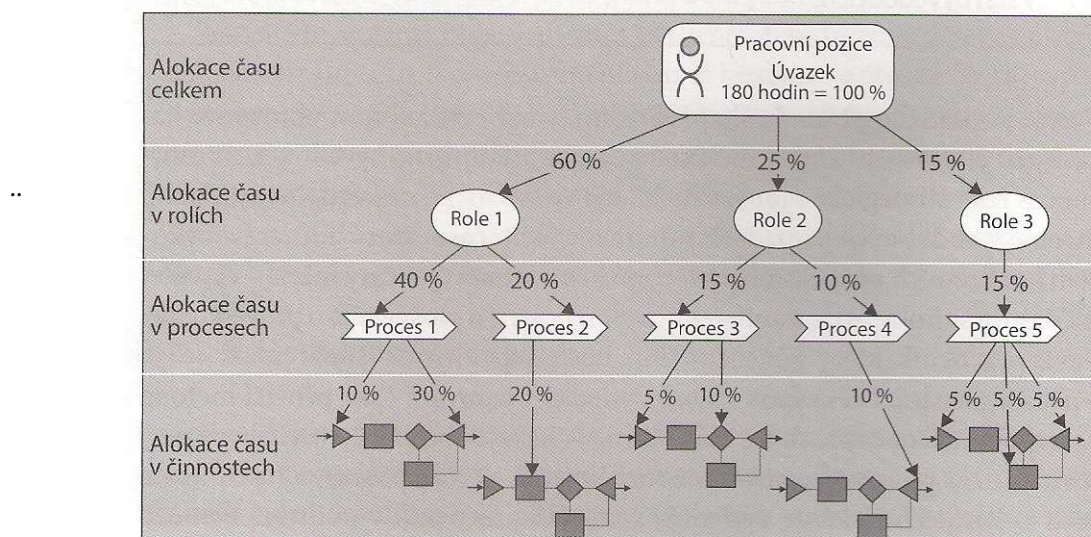
Hospodárnost

Poslední, a zároveň nedílnou, součástí popsanou Fišerem (2014) při zkoumání efektivity procesů je bezpochybně hospodárnost zdrojů využitých v jednotlivých procesech. V této oblasti se zaměříme zejména na lidské zdroje – především na to, zda vykonávají práci, která odpovídá jejich kompetencím, neboť zejména v oblasti drobné administrativy se můžeme setkat s tím, že manažeři často vykonávají poměrně jednoduché administrativní úkony na úkor důležitější práce

odpovídající jejich schopnostem a ceně, za kterou jsou placeni. Dále také na využívaný software (zejména jeho aktuálnost), ale také na další zdroje, které s procesy souvisí.

Lidské zdroje by měli být využívány zejména podle toho, jaké mají schopnosti a dovednosti – nutno přiřadit odpovídající úkoly a úkony spojené s procesem. Nemůžeme totiž omezit zkušeného manažera úkoly, které může vykonávat například mistr daného oddělení. Musíme umět rozvrhnout čas a také s ním dále pracovat. K tomuto úkonu nám pomůže snímek pracovního dne – zde se naprosto detailně dozvíme, jak jednotliví zaměstnanci alokují svůj čas pro jednotlivé procesy. Není však jednoduché změřit jednotlivé činnosti zaměstnanců, pokud totiž budou vědět, že jsou měřeni, mohou činnosti provádět lépe než běžně. Což do značné míry zkreslí vstupní informace a výsledky, které nám tato analýza přinese, budou mít menší vypovídající hodnotu, než kterou by měli mít.

Proto se pro stanovení časového snímku dne využívá metoda *shora dolů*, kde postupně rozdělujeme celkový časový fond a alokujeme jej mezi všechny činnosti, kterých se daný zaměstnanec účastní (viz. obr.č.9.). Budeme-li mít soupis všech činností a procesů, jež se daný pracovník účastní, můžeme stanovit náklady na jednotlivé procesy a činnosti.



Obr.č.9.; Alokace času metodou shora dolů; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Jak jsme již zmínili v úvodu, důležitá je takové softwarová vybavenost organizace. Zde se můžeme setkat s dvěma rozdílnými přístupy. Jedním z nich je naprostá ignorace softwarových programů ulehčující procesy (od elektronického účetnictví, přes příjem elektronický příjem objednávek až po elektronické řízení logistických procesů). Druhým je poté

naprostý opak, organizační úseky vyžadují ty nejmodernější softwarové programy ke své činnosti a to i přes fakt, že k její činnosti by postačoval jiný, levnější, program. Samostatnou kapitolou je pak přístup managementu, který vyžaduje drahou a značkovou elektroniku, především mobilní telefony a notebooky, ke své činnosti. Zde tak nejde o schopnosti jednotlivých přístrojů, ale spíše o prestiž jednotlivých manažerů, aby působily na okolí dobrým dojmem.

Procesní model budoucího stavu

Pokud již máme k dispozici veškeré výše uvedené podklady, můžeme začít s tvorbou nového, vylepšeného procesního modelu. Hned zpočátku je důležité si uvědomit, do jaké míry chceme procesy změnit. Zda se bude jednat o naprosto radikální reorganizaci, nebo pouze o zeštíhlení a zefektivnění procesů. Záleží také na představách manažerů, které se musí do jisté míry skloubit s představami zaměstnanců a jejich schopnostmi a dovednostmi. K vytvoření procesního modelu můžeme využít hned několik metod.







Důležitým prvkem je samotné stanovení cílů, kterých chceme zavedením nového procesního modelu dosáhnout. Tyto cíle by neměly vycházet jen z toho, co očekává management od bezproblémového a efektivního fungování organizace, ale především také od strategie organizace, očekávání zákazníků a z předvídavosti členů tvořící procesní model. Opřít se tam můžeme o tyto otázky (Fišer, 2014):

- Jaké je strategické zadání pro proces, co se má změnit, aby byly naplněny dlouhodobé cíle firmy?
- Jaké problémy vyplívají z analýzy a mají být odstraněny?
- Jaké změny v procesu bude třeba provést z důvodu rozvoje technologií a metod?
- Jaké další náměty na zlepšení procesu je vhodné realizovat?
- Jaké měřitelné parametry má budoucí proces splňovat?

Na všechny tyto otázky je potřeba hledat odpovědi nejen u procesního týmu zabývajícím se optimalizací procesního modelu, ale především také u manažerů organizace a externími i interními zákazníky jednotlivých procesů.

Pokud již máme jasno, *čeho* chceme dosáhnout, musíme si ještě určit *jak* toho dosáhnout – stanovit metodiku vytvoření modelu budoucího stavu. Pro sestavení procesní mapy použijeme tyto typy činností (viz.obr.č.10.):

- *Spouštěcí a ukončovací činnosti procesu* – zlepšují orientaci uživatele mapy, jednoznačně určují, čím proces začíná a čím končí. Do spouštěcích činností jsou přivedeny vstupy procesu, z ukončovacích pak vystupují výstupy procesu
- *Transformační činnosti* – provádějí vlastní transformaci vstupů na výstupy. Jinými slovy se dá říct, že v procesu přidávají hodnotu. Jak víme z analýzy, naší snahou by mělo být, aby se v procesu vykytovalo co nejméně činností, které hodnotu nepřináší.
- *Rozhodovací činnosti* – určují způsob vykonání procesu, pokud existuje více variant. Obvykle obsahují jednoduché pravidlo stanovujících, kterou větví bude proces pokračovat. Tyto činnosti, jež mohou být vykonávány automatizovaně na základě algoritmu, jsou často v procesní mapě uváděny bez zdrojů.
- *Schvalovací činnosti* – ověřují platnost podmínek, za kterých může proces pokračovat. Může se jednat o kvalitu výstupu, připravenost zdrojů navazujících procesů, apod.
- *Ostatní činnosti* – mezi které patří například transportní, skladovací či administrativní činnosti.

Název	Popis	Grafika
Zahajovací aktivita	Aktivita, kterou proces začíná (obvykle je vyvolána událostí). K zahajovací aktivitě jsou připojeny vstupy procesu (pokud jsou definovány). Do zahajovací aktivity se nelze vrátit zpět z ostatních aktivit.	
Přeměnná aktivita	V této aktivitě dochází ke kvalitativní změně, vzniká přidaná hodnota (díleč přeměna vstupů do procesu na jeho výstupy).	
Transportní aktivita	Krok, kdy nevzniká přidaná hodnota, ale který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu nebo se pouze předává – posunuje vstup do této aktivity).	
Rozhodovací aktivita	Aktivita s pravomocí rozhodnout na základě zadané podmínky nebo podmínek, jak bude proces pokračovat. Odtud může proces pokračovat různými směry (větvemi), a to buď jednou z alternativních větví, nebo paralelně více větvemi.	
Schvalovací aktivita	Specifický typ rozhodovací aktivity s definovanou pravomocí pro určitou roli „schválit“. Dochází zde ke schválení anebo zamítnutí určitého stavu, resp. výstupu procesu (např. řídicího dokumentu, smluvního dokumentu apod.).	
Zakončovací aktivita	Touto aktivitou proces končí. Na rozdíl od startu procesu ale může být v modelech i více konců procesu – pouze jeden z nich však znamená úspěšné ukončení procesu, tedy poskytnutí příslušného výstupu (produktu, služby). Z toho důvodu u můžeme graficky (např. barevně) rozlišit úspěšné a neúspěšné zakončení. Konec označující úspěšné zakončení procesu musí obsahovat vazbu na odpovídající výstup procesu.	

Obr.č.10.: objekty v procesním modelu; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Během vytváření procesního modelu si také musíme uvědomit, jak bude v konečném výsledku tento model vypadat. Jak jsme již zmínili výše, je potřeba určit si, do jakých detailů budeme model rozvádět, nejčastěji se využívá metoda, kdy dojdeme do stavu, kdy jednomu zaměstnanci odpovídá jedna činnost. Jedním z hlavních důvodů, proč procesní model vytváříme je zajistit lepší využitelnost dostupných zdrojů organizace. Hlavní pozornost tak budeme věnovat zejména lidských zdrojům – zde se pokusíme stanovit takovou organizační strukturu a náplň pracovních jednotek, aby odpovídali požadavkům procesů. Především se pokusíme zavést takovou organizační strukturu, která bude schopná rychle a flexibilně reagovat na změny a dokáže se velice rychle přizpůsobit.

K lidským zdrojům musíme přiřadit také pozice, na kterých se budou v rámci procesního modelu vyskytovat. Postačí nám jednoduché rozdělení na:

- *Zaměstnanec* – tato role je přiřazena všem činnostem, které povinně vykonávají všichni zaměstnanci, bez ohledu na pracovní zařazení. Paří sem činnosti v oblasti personální evidence, práce docházkovým systémem, agenda služebních cest, agendy hotovostní pokladny, oběh dokladů a podobně.
- *Přímý nadřízený* – tuto roli vykonávají všichni zaměstnanci, kteří mají podřízené. Role obsahují činnosti spojené s vedením a řízením lidí – popisy pracovních povinností, stanovení cílů a úkolů, využití motivačních nástrojů včetně mzdových, hodnocení zaměstnanců, adaptaci nových zaměstnanců, účast ve výběrových komisích při přijímání nových zaměstnanců a jiné.

Další role se pak odvíjí od organizační struktury podniku, jeho velikosti a zaměření. Můžeme se tak setkat s pozicemi jako je mistr, projektový manažer, člen vrcholového vedení, majitel procesu, interní lektor, klíčový uživatel softwaru, apod.

Pracovní pozice je konkrétní pozice v organizační struktuře podniku, začleněná do určité organizační jednotky a má jasně definované vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Povinnosti a pravomoci příslušné pracovní pozice jsou určeny v procesech, konkrétní pozici jsou přiřazeny prostřednictvím rolí.

Pracovní místo představuje pracovní pozici, která je obsazena konkrétním člověkem. Může existovat více pracovních míst s podobným, nebo dokonce stejným, charakterem. Toto přiřazení rolí přináší hned několik výhod: standardizace procesů, popis pracovního místa, tvorba kompetenčních modelů.

Nedílnou součástí zdrojů tvoří také řídicí dokumentace – směrnice, pracovní postupy a vzory dokumentů. Procesy by měly tuto dokumentaci integrovat nebo úplně nahrazovat. S postupem prací na procesním modelu by měl klesat rozsah ostatní řídicí dokumentace.

Implementace

Jelikož se nacházíme v oblasti efektivity, tedy druhého stupně procesního řízení, nebudou změny v procesním modelu a jejich implementace vyžadovat nové přístupy k řízení. Využijeme současnou organizační strukturu, do které implementujeme nové pracovní náplně dosavadních pracovních pozic tak, aby se zvýšila efektivita celkového procesu a minimalizovali neefektivní činnosti v procesech, které nepřinášejí přidanou hodnotu.

Pro úspěšnou implementaci je dobré, zapojit od samého začátku do tvorby procesního modelu všechny, kterých se změny budou týkat a na které budou mít změny dopad. Výsledkem pak bude změna pracovních náplní zaměstnanců, změna požadavků na jejich kompetenci i změna na úrovni zdrojů, které ke své práci používají. Nedílnou součástí úspěšné implementace je následné školení zaměstnanců zapojených do procesu, kteří by tak měli lépe porozumět svým novým postupům a činnostem.

Doporučuje se pro samotnou implementaci nejprve zkušební provoz. Pro tento provoz je potřeba mít seznam konkrétních parametrů a ty následně kontrolovat. Ověřit dovednosti a znalosti zaměstnanců a především to, jak se zvýšila efektivita a kapacita procesu.

2.2.3. Flexibilita

Nyní jsme již dosáhli očištění procesů od nežádoucích činností, které procesům nepřinášely žádnou přidanou hodnotu. Máme také procesy vybavené optimálními zdroji, které dokáží zabezpečit ve všech aspektech všechny činnosti. Ve většině podniků zavádění procesního řízení již končí. Avšak pro úspěšné řízení všech procesů, je potřeba dotáhnout celý proces reorganizace do konce.

V současnosti je každá organizační jednotka v podniku zodpovědná za plnění procesů v jednotce. Řešení nestandardních situací, hodnocení či jiné operativní zásahy jsou stále ponechány na úrovni zodpovědné organizační jednotky. Již z předchozích odstavců ale víme, že fungování celku záleží na bezchybném fungování všech organizačních jednotek. Pokud celek nebude řízen jako celek, můžeme tak nalézt nedostatky ve flexibilitě – a to jak z pohledu operativní výkonnosti, tak z pohledu změn uspořádání procesu v rámci jeho trvalého zlepšení. Zejména pak u komerčních organizací, kde se nespokojíme pouze se současným úspěchem, ale musíme myslet také na budoucnost, dochází k dalšímu plánování. Aby toto plánování bylo do budoucna efektivní, musí být flexibilní. A právě tato flexibilita (pružnost), musí být zajištěná pomocí bezchybně fungujících procesů.

Podmínky flexibility

K tomu abychom dosáhli požadované flexibility ve všech procesech, je důležité se držet dvou pravidel:

1. Zajistit spolupráci lidí napříč celým procesem.
2. Zavedení řídicích mechanismů, které umožní, aby spolupráce lidí byla vždy směřována žádoucím směrem.

O zavedení těchto podmínek, by se podnik měl snažit zároveň. Platí to zejména pro početnější organizace, kde díky nové organizaci řízení procesů vznikla spolupráce mezi organizačními jednotkami, které spolu doposud nespolupracovali.

První z pravidel se neváže pouze na spolupráci lidí, která veden k jejich lepšímu ohodnocení, ale především o synergickou spolupráci, z které plynou lepší výsledky nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro lepší výsledky organizační jednotky a především společnosti jako celku. Organizaci jsou lokální zlepšení v procesech naprosto k ničemu, pokud dané zlepšení nepřináší zlepšení jako celku. Proto je důležité, aby všichni lidé v organizaci

akceptovali danou změnu přístupu a dodržovali nově zavedený postup. Spolupráce zahrnuje především práci na vysoké úrovni ve smyslu ulehčení práce ostatním v navazujícím procesu. Nedílnou součástí spolupráce je také aktivní výpomoc druhému, pokud je v nesnázích. Na pracovištích se setkáme také s opakem spolupráce, což je soutěživost. Manažeři organizace tak musí nalézt tu nejlepší rovnováhu mezi spoluprací a soutěživostí jejich personálu. Dle myšlenek Jiřího Plamínka pak máme v následující tabulce (viz. obr.č.11.) uvedeny typické nástroje ke stanovení této úrovně.

Manažerský nástroj	Podporuje soutěž	Podporuje spolupráci
Řízení cílů	Individuální cíle: člověk má zájem pouze na plnění vlastních dílčích cílů.	Atraktivní sdílené cíle: lidé sdílí společné cíle a jsou motivováni k jejich naplnění.
Systém hodnocení a odměňování	Relativní hodnocení: ten nejuspěšnější získá největší odměnu.	Absolutní hodnocení: odměnění jsou všichni, kdo se podíleli na dosažení společného výsledku.
Přístup ke stanovování pracovních úloh (rozlišování rolí)	Lidé pracují ve stejných rolích: existují skupiny lidí, kteří mají na-prosto stejné pracovní úkoly – to vede k vzájemnému porovnávání výsledků.	Pro lidi jsou vyhledávány odlišné role (každý má podle možností vlastní specifickou úlohu, v níž může uspět pouze on).
Informace o vnějších hrozbách (tlak konkurence, úsporné plány vlastníků, ekonomické vlivy...)	Lidé nejsou plně informováni o vnějších hrozbách, nemají pocit společného ohrožení.	Lidé jsou plně a trvale informováni o vnějších hrozbách a jejich možných důsledcích v případě, že jim nebudou aktivně čelit.

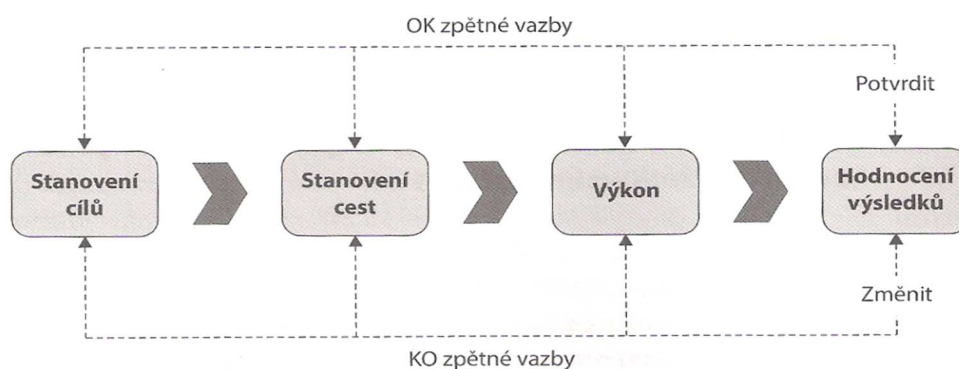
Obr.č.11.: Nástroje podporující soutěž a spolupráci; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Tíženým výsledkem je dosáhnout stavu, kdy v popředí celé organizace stojí cíle procesní – tedy spolupráce všech lidí podílejících se na procesu tak, aby celý proces napříč organizací byl co nejefektivnější a dosahoval požadovaných výsledků. Současně však každý ze zaměstnanců musí mít možnost tento proces určitým způsobem změnit – aby věděl, že má vliv na konečný výsledek a proto se snažil dosahovat co nejlepších výsledků či přicházet s novými nápady na vylepšení procesu.

Spolu se zaměřením organizace na stanovení cílů souvisí také zaměření se na odměňování. Pro organizaci může být důležité dosažení společných cílů, nebo naopak dosahování individuálních cílů – tato skutečnost by měla být zohledněna při tvorbě systému hodnocení a odměňování. Pro optimální procesní řízení bychom měli klást velký důraz na hodnocení celku a až následně rozpracovávat hodnocení a odměňování organizačních jednotek,

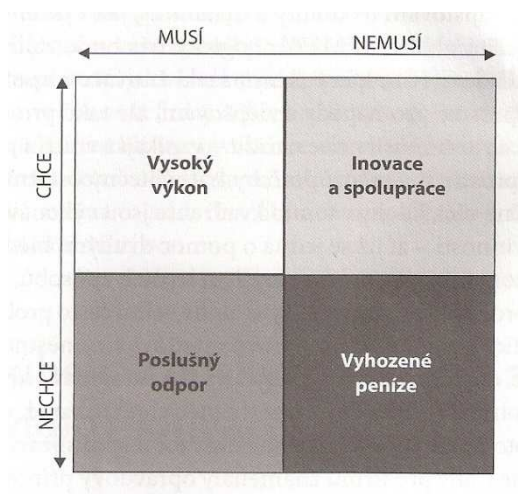
skupin a jednotlivců. U některých, zejména rozsáhlejších, organizací je zapotřebí rozdělit samotné procesy na podprocesy právě v důsledku obtížnosti hodnocení jednotlivých zaměstnanců u příliš složitého procesu. K jednotlivým podprocesům je poté důležité stanovit opět cíle a podmínky, v kterých daný podproces funguje. I zde však Fišer (2014) naráží na problém spojený se zpětnou vazbou odměňování. Jelikož budeme vnímat proces jako celek, již z minulých kapitol víme, že stačí, pokud pár zaměstnanců v tomto procesu nebudou podávat dostatečné výsledky a celý výsledek procesu bude poté negativně ovlivněn. Jak poté k výslednému špatnému hodnocení přijdou i ostatní zaměstnanci? Vysvětlení je jednoduché: Rozhodování a zpětná vazba by neměla být pouze v rukou manažera, ale v rukou celého týmu. Ten by se tak měl podílet také na stanovení cílů, hodnocení výsledků, řešení nedostatků a často také o samotném složení týmu.

Chceme-li motivovat zaměstnance k co možná nejlepším výsledkům (viz. obr.č.12.), je potřeba je náležitě motivovat. S touto motivací souvisí poskytnutí důležitých informací, které jsou nedílnou součástí jejich práce.



Obr.č.12.; Základní model řízení; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Klíčovým je totiž právě výkon člověka – jeho kvalitou můžeme posuzovat dle matice MUCH (viz. obr.č.13.).



Obr.č.13.; Matice MUCH; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

Potřebujeme tak znát cíle, které sleduje jeho práce, pravidla spojené s jeho prací a výkon, který je po něm žádoucí. Zaměstnanec musí svou práci považovat za důležitou a smysluplnou, musí také přemýšlet o co možná nejlepším řešení a provedení jeho pracovního úkonu.

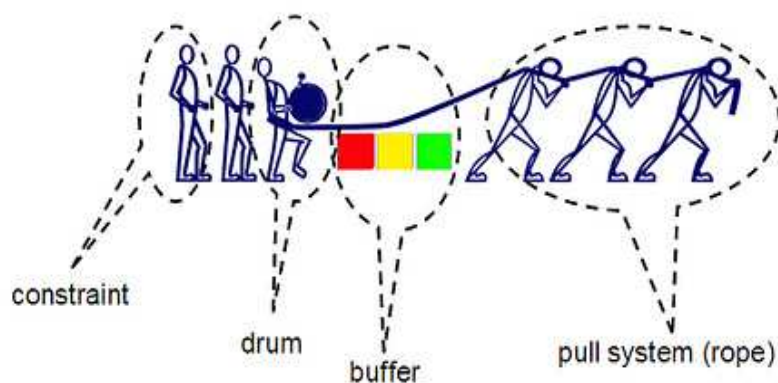
- *Stanovení cílů* – stanovení dlouhodobých cílů podniku, na jejich tvorbě by se měli podílet také zaměstnanci. Zahrnují poslání, vizi, hodnoty, strategické cíle, naplňování potřeby svých zákazníků, majitelů a zaměstnanců.
- *Stanovení cest* – neboli definice toho, jak dosáhnout požadovaných cílů organizace. Mimo jiné zde patří procesní modely, organizační uspořádání, pracovní náplně lidí, plány, směrnice a projekty.
- *Výkon* – činnosti vykonávané zaměstnanci v rámci jejich pracovní doby. Pro vyšší flexibilitu musí zaměstnancům poskytnout volnost (prostor) k tomu aby se mohli v dané chvíli sami rozhodnout. Dále musí zaměstnanci mít dostatek informací a pokynu k tomu, jak by daný proces měl probíhat a jakých výsledků má dosáhnout. Poté je už v jeho kompetencích, jak tohoto výsledků dosáhne a jak bude reagovat na případně nestandardní stavy procesu.

- *Hodnocení výsledků* – nedílná součást celého modelu řízení. Podává potřebný obraz a zpětnou vazbu zaměstnanci, aby mohl následně svou činnost korigovat tak, aby byla co nejefektivnější dle zadaných požadavků.

Řízení podle úzkých míst

Jedním z postupů, který přináší radikální zlepšení procesů, je řízení podle úzkých míst. Takzvaná teorie omezení (Theory of Constraints – TOC), vymezená v 70. letech minulého století izraelským fyzikem Eliahu Goldrattem, přináší poměrně odlišný pohled na procesy, než jsme si doposud uvedli. Tato teorie přirovnávala procesy a celou organizaci k řetězu a Goldratt tvrdil, že síla organizace je tak velká, jak silný je nejslabší článek v této organizaci. Poukázal tak na fakt, že v organizaci existuje pouze jedno úzké místo, které omezuje celý proces. Ve své teorii se tak nesnažil toto úzké místo odstranit, ale právě naopak řídil celý proces podle tohoto úzkého místa.

Při takto nastaveném procesu nám výpadek v úzkém místě ovlivní celý proces. Naproti tomu však výpadek v jiném místě procesů nemusí ovlivnit, nebo naprosto minimálně, celý proces a to především díky zásobám v dané etapě procesu. Goldrattem navržená metoda DRUM – BUFFER – ROPE (buben – zásobník – lano) celý tento proces popisuje a také se věnuje problému výpadku v úzkém místě procesu (viz. obr.č.14.).



Obr.č.14.; Metoda DRUM – BUFFER – ROPE; zdroj:Goldrat.cz, dostupné z <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/drum-buffer-rope>

Jak vidíme na obrázku, úzké místo definuje průtok v procesu a v obrázku je znázorněno jako buben – tak působí na ostatní činnosti v procesu. Informace o taktu zprostředkovává na

obrázku lano – tato informace je dále zprostředkována do ostatních míst procesu. Lano může být v reálném prostředí zachyceno jako informační systém, nejčastěji uváděn ve formě tiketů, nástěnek či zcela v kompetencích softwarového vybavení podniku. Třetí součástí procesu je zásobník (BUFFER), který se v procesů stará o zabezpečení vstupů pro úzké místo tak, aby výpadek ostatních činností před úzkým místem neovlivnil jeho fungování. Celý systém řízení procesu dle úzkého místa spočívá ve snaze maximalizovat průtok v úzkém místě. To znamená obsazování činností spojených s úzkým místem těmi nejzkušenějšími a nejefektivnějšími zaměstnanci. Z praxe tento postup vykazuje zlepšení celkového výkonu procesu o 10 – 20%, což firmy hodnotí velice kladně.

Implementace řízení podle úzkých míst je velice náročná operace, která vyžaduje obsáhlou přípravu před samotným procesem, mnoho analýz a investic (především do informačního systému). Dále je také potřeba vyškolených zaměstnanců, kteří budou chtít přistoupit na novou formu řízení a činností uvnitř procesů. Takováto činnost je nelehká, neboť vyžaduje naprostou změnu v přístupu zaměstnanců k práci. V důsledku také může dojít k takové maximalizaci efektivity úzkého místa, že již nadále nebude úzkým místem, ale vytvoří se úzké místo v jiné činnosti procesu. Proto je dobré aplikovat tuto teorii na celý proces, nejlépe podnik.

Pracovní týmy a skupiny

Pro velké firmy s větším počtem zaměstnanců je klíčovým prvkem v oblasti procesního řízení nejen přístup managementu, ale především jejich podřízených, zaměstnanců. Zejména, jedná-li se o úroveň flexibility. V rámci týmu se můžeme setkat s několika druhy týmu, které mohou být tvořeny buďto trvale, nebo pouze pro přidělený úkol nebo dobu. Právě zásluhou těchto týmu se procesy v organizaci optimalizují a koordinují.

V manažerské praxi se však s efektivně fungujícím týmem setkáme spíše jen ve výjimečných situacích. Mnohem běžnější jsou tak pracovní skupiny. Zřetelný rozdíl mezi skupinou a týmem (viz. obr.č.15.) je právě synergie plynoucí ze spojení lidí uvnitř týmu (skupiny).

Podmínky	Tým	Pracovní skupina
Typ úlohy	Otevřené úlohy, kde není jasné řešení.	Strukturované úlohy, ve kterých je předem jasný postup řešení.
Počet členů	Doporučuje se 5–12, větší počet již zabraňuje efektivní komunikaci uvnitř týmu.	Střední nebo velký.
Složení ^{*)}	Kromě odbornosti je velmi důležité vyvážení lidských charakteristik členů týmu (týmových rolí).	Důraz je kladen hlavně na odbornost.
Způsob práce	Spolupráce – na řešení se podílí společně všichni členové týmu. Výsledek tvoří jedno společné řešení.	Individuální rozdělení úloh. Výsledek tvoří suma individuálních řešení.
Způsob řízení	Rotující nebo sdílené vedení.	Jediný vedoucí.
Pravidla	Dohodnutá uvnitř týmu.	Definovaná firmou nebo stanovená vedoucím skupiny.
Způsob rozhodování	Konsenzus (všichni se na rozhodnutí shodnou).	Hlasování nebo rozhodnutí vedoucího týmu (někteří členové skupiny nemusí s řešením souhlasit).
Dynamika výkonu	Proměnná – výkonnost týmu narůstá (nebo klesá) v souvislosti s vyladěním lidských vztahů (týmových rolí) v týmu.	Konstantní – závisí na způsobu řízení skupiny jejím vedoucím.
^{*)} Koncept týmových rolí publikoval Dr. Meredith Belbin v knize <i>Management Teams: Why They Succeed Or Fail</i> (1981). Za více než třicet let využívání se tento koncept rozšířil do řady zemí, v současné době je také široce podporován informačními technologiemi. Jeho výhodou je, že jej mohou využívat i manažeři bez hlubšího psychologického vzdělání.		

Obr.č.15.; Diferenciace mezi týmem a skupinou; zdroj: Fišer Roman, 2014, Procesní řízení pro manažery.

V tabulce jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky týmu a skupiny. V reálných situacích se však mohou jednotlivé charakteristiky prolínat, doplňovat a podobně. Je ale velice obtížné stanovit počet týmů, ve kterých může jeden pracovník působit. Je totiž žádoucí, aby si každý v týmu vytvořil své respektované místo a prostor – a to nelze, pokud je součástí několika týmů. Problém vyvstává zejména, pokud je zúčastněný členem dvou týmů, z nichž každý řeší protichůdný problém (například jeden tým může řešit proces rozvoje zaměstnanců a druhý omezení výdajů na zaměstnance).

Znaky	Tým	Pracovní skupina
Identita	Tým má vlastní identitu, ke které se jako členové rádi hlásí i mimo jednání týmu	Identita je pouze formální, nepřesahuje pracovní jednání skupiny.
Loajalita	Členové týmu často upřednostňují zájmy týmu před zájmy domovské organizační jednotky.	Členové skupiny hájí zájmy kmenové domovské jednotky.
Postoje ke společným výsledkům	Vysoká podpora společně vytvořeného řešení i mimo společná jednání týmu.	Nejistá podpora společně vytvořeného řešení. Mimo jednání skupiny může být vytvořené řešení zpochybňováno členy skupiny, kteří s řešením nesouhlasili.

2.4. Omezení a zlepšování podniku

V kapitole o procesech jsme zmínili teorii omezení autora Eliyaha Goldratta a metodu DBR (drum – buffer – rope). Nyní se k této teorii a metodě opět vrátíme. Sám Goldratt totiž poukazoval na fakt, že jeho teorie nemusí být použita pouze na daný proces, ale také na celou organizaci. Z praktického hlediska je naprosto jasné, že podnikání bude mít omezení vždy – pokud ne, organizace by rostla do nekonečna, což je nereálné. Z tohoto omezení tak vychází jasný fakt, a to sice, že pokud v organizaci odstraníme dané úzké místo, stane se úzkým místem něco jiného a vznikne tak nové omezení. Goldratt proto navrhl pěti krokový postup, jak s využitím teorie omezení podpořit rozvoj celé organizace.

KROK č. 1.: Identifikace systémového omezení

Omezení mohou být interní (výrobní zařízení) nebo externí (trh, dodavatelé) a mohou mít fyzickou či nefyzickou podobu. Fyzická omezení jsou obvykle nejsnáze identifikovatelná a odstranitelná. Nefyzická omezení spočívá v chybně nastavených pravidlech a politikách.

KROK č. 2.: Maximální využití zjištěného omezení

V tomto kroku je potřeba zamezit nezbytnému plýtvání a neefektivitě v úzkém místě. Například u fyzického omezení se jedná o zajištění 100% kvality vstupů, plnou zastupitelnost lidí a zlepšení údržby zařízení. Tento krok může vést k již zmíněným 10-20% zlepšení v růstu výkonu úzkého místa a tím i celé organizace, aniž bychom investovali do nových technologií.

KROK č. 3.: Podřízení všeho v systému zjištěnému omezení

U fyzického omezení v tomto kroku zavádíme výše popsany systém DRUM – BUFFER – ROPE. Úzké místo udává takt celému systému, všechny ostatní operace jsou tomuto taktu podřízeny. To logicky obsahuje i požadavek, aby pracoviště s vyšší kapacitou, než úzké místo, nepracovalo na 100% svého výkonu – jinak v systému vznikají zásoby nedokončené výroby, které vážou finanční prostředky organizace, vyžadují pozornost řídících pracovníků a často nepřímo ohrožují výkon úzkého místa. U nefyzických omezení nebude řešení vždy takto exaktní. Vždy ale půjde o to, aby se celý systém přizpůsobil výkonu svého nejslabšího článku.

KROK č. 4.: Odstranění systémového omezení

Předchozí kroky vedly ke zvýšení výkonu celého procesu prostřednictvím maximalizace výkonu v místě omezení. Často se může stát, že předcházející kroky zajistí dostatečný průtok procesu. Pokud ne, bude třeba zvýšit kapacitu úzkého místa – zaměstnat nové lidi, zakoupit další výrobní zařízení či přijmout odpovídající opatření na úrovni nefyzického omezení. Vždy ale musíme počítat s tím., že zvýšení výkonu v úzkém místě může vést k jeho přestěhování do jiného místa systému nebo dokonce mimo něj – k zákazníkům a dodavatelům.

KROK č. 5.: Návrat ke kroku č. 1.

Na konci čtvrtého kroku jsme odstranili původní omezení, čímž vzniklo omezení nové – v jiném místě procesu. Při jeho identifikaci a odstranění postupujeme znovu podle principu pěti kroků. Vracíme se tedy na začátek a postup opakujeme.

2.5. Software

Snaha o úspěšné zavádění procesního řízení do podniku je vždy spjata s výběrem a následnou implementací vhodného podnikového softwaru. Cílem totiž není pouze sestavit procesní model, ale provést reálné změny výkonu – tyto změny přitom závisí na informacích o procesech, cílech a ukazatelích, které jsou zaměstnancům zprostředkovávány právě pomocí vnitropodnikového softwaru.

Software je pro každou společnost velice specifická záležitost, proto nalezneme na trhu mnoho vnitropodnikových programů pro tyto účely. Při jejich výběru je důležité věnovat velkou pozornost tomu, co vše od softwaru očekáváme a co vše budeme chtít monitorovat.

Důležitým aspektem je zejména velikost firmy. Nejde tak ani o uplatnění všech funkcí programu, ale zejména o finanční náročnost, kterou takové pořízení a úspěšné zavedení vnitropodnikového softwaru vyžaduje.

Jelikož se této diplomové práci budeme zabývat zejména malým a středním podnikáním, vybrali jsme si účetní program Pohoda a jeho jednotlivá rozšíření, které v konečném výsledku vytváří vhodný vnitropodnikový software pro účely námi vybrané společnosti.

3. Představení podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.

Podnik Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o. působí v oblasti textilního průmyslu již přes dvacet let a zabývá se výrobou a prodejem ponožkového a punčochového zboží. Svůj sortiment také rozšiřuje o doplňkové zboží, jako jsou například sportovní potítky, „ponožkové“ obaly na mobilní telefony, zdravotnické návleky či lyžařské kukly.

Profil společnosti:

<i>Obchodní jméno:</i>	Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.;
<i>Sídlo:</i>	Nová 31/2, Brumovice u Opavy, 747 71;
<i>Provozovna:</i>	Opavská 63/4, Skrochovice (areál vlakového nádraží), 747 74;
<i>Identifikační číslo:</i>	268 804 66;
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným;
<i>Den zápisu:</i>	19. 1. 2006;
<i>Základní vklad:</i>	200 000,- Kč;
<i>Předmět podnikání:</i>	výroba oděvu a oděvních doplňků kromě kožešinových;
<i>Statutární orgán:</i>	Ing. Moravec Vladislav, MBA (jednatel); Moravcová Anna (jednatel);
<i>Společníci:</i>	Ing. Moravec Vladislav, MBA.

Logo společnosti:



Poskytované služby:

- výroba a prodej dámských, pánských a dětských ponožek,
- sportovních, manažerských, zdravotních a thermo ponožek,
- prodej nadkolenek, podkolenek, potítek a ponožkových obalů mobilních telefonů,
- individuální zakázkové ponožky s logem a složením dle požadavků zákazníka.

Doplňkové služby:

- Exkurze ve výrobě s podrobným popisem jednotlivých pracovních pozic a výrobních postupů,
- seznámení s různými typy vláken, z kterých jsou produkty vyráběny.

3.1. Historický vývoj podniku

Počátky ponožkové výroby podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. sahají do roku 1996, kdy paní Anna Moravcová založila svou vlastní živnost v Brumovicích, fungující pod jménem AMO, se zaměřením na výrobu ponožek. V té době vlastnila paní Anna také prodejnu smíšeného zboží a tak výroba ponožek byla pouze druhotní. Výroba tehdy probíhala v garáži rodinného domu. S odstupem času začala v obchodě se smíšeným zbožím růst poptávka po ponožkovém zboží a samotná prodejna se tak začala stávat druhotným podnikatelským záměrem. Od dva roky později, tj. roku 1998, byla výroba rozšířena o další dva pletací stroje a zároveň také o své první zaměstnance. Od samotného počátku podniku se na jeho správném vedení a řízení podílel také syn Ing. Vladislav Moravec, MBA, tehdy ještě jako student Vysoké školy Báňské, Ekonomické fakulty. Podniku AMO se v této době podařilo získat svého prvního velkého odběratele a to sice společnost Tempo Opava.

S neustále rostoucí poptávkou se podnik vyrovnal přemístěním výroby do větších prostor a rozšířením flotily pletacích strojů na tehdejších pět kusů. Na lokálním trhu si podnik začal budovat velice dobrou pověst, což vedlo k přínosu nových zákazníků a s nimi spojený nadálý růst podniku. V tuto dobu podnik nedisponoval žádnou výrazně dodržovanou strategií, pouze věnoval svou veškerou pozornost k plnění požadavků zákazníků a postupnému rozšiřování výroby. Postupem času se tak ukázalo, že bude potřeba zvolit další přemístění do větších prostor.

Zlomovým okamžikem tak byl rok 2006, kdy došlo ke změně právní formy podniku, na společnost s ručením omezeným – Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. Tato změna spolu nesla také již druhé přemístění podniku do nových prostor – tentokrát do velice lukrativního umístění v obci Skrochovice, na hlavním tahu mezi městy Opava a Krnov. S rozšířením výroby také souvisel nábor nových zaměstnanců na pozice obsluhy strojů. Změny se ale týkaly především technologických inovací strojů. Byly pořízeny nové, modernější stroje, které umožňovali nově výplet loga a veškeré parametry ponožky. Na tyto investice byla získaná dotace z fondu

Evropské unie. Výroba tzv. individuálních ponožek se rychle uchytila a stala se velice žádanou službou. Zájem projevovaly především velké podniky, které požadovaly ponožkové zboží s výpletem jejich vlastního loga – ty byly určeny pro jejich reprezentaci, dary, či pro jejich zaměstnance. S takovýmto nárůstem zákazníků bylo potřeba se zaměřit na marketingovou oblast, kdy došlo ke změně etiket, které byly atraktivnější pro zákazníky – vzor etiket dle sortimentu výroby.

Dalším velice významným obdobím, co se týče rozšiřování jak výroby, tak zákaznického segmentu, bylo období mezi roky 2007 až 2010. V rámci inovací došlo k nákupu pletacích strojů Ange českého výrobce Uniplet Třebíč a.s., zakoupení nových strojů Rosso určených pro sešívání švu na špici ponožky a především k pořízení fixační linky italského výrobce Tecnopea. Na veškeré tyto investice byly poskytnuty dotace z fondů Evropské unie. Došlo také k pořízení fotovoltaické elektrárny a uzavření smlouvy se společností ČEZ a.s. o odkupu vyrobené elektřiny. Velice významným prvkem rozšíření segmentu zákazníku byla úspěšná účast na výběrovém řízení společnosti COOP-centrum. Tato událost znamenala rozšíření dodávek ponožek do všech koutů tuzemského trhu. Spolupráce se společností COOP-centrum patří i v současné době mezi jedny z nejvýznamnějších.

V roce 2011 byla zakoupena licence od České Televize pro výrobu dětských ponožek s logem postaviček z večerníčků (Bob a Bobek, Víla Amálka, Jů a Hele, Maxipes Fík). Zakoupení této licence byla pro podnik poměrně vysoká investice, která pro podnik nebyla tak přínosná, jak se očekávalo. Byly tak vynaloženy náklady nejen na zakoupení licence, ale také na tvorbu speciálních etiket, obstarání barevného segmentu potřebného materiálu a vyčlenění několika strojů pro tvorbu těchto dětských ponožek.

O poznání výnosnější investicí bylo zakoupení nových pletacích strojů italské značky Giovani Busi, které jsou v současnosti nejmodernější stroje na světě. Zajistili tak podniku nepostradatelnou konkurenční výhodu v rámci nabídky ponožek té nejvyšší kvality pro své zákazníky. Velký posun v automatizaci výroby znamenalo také zakoupení balící linky Autotex. Linka dokázala nahradit práci tří zaměstnanců a rychlost kompletace a balení ponožek je také významně rychlejší. V současné době se nachází ve výrobním oddělení dvacet jedna moderních pletacích strojů.

Podnik v současné době usiluje o prohlubování vztahů se svými zákazníky a také aktivně hledá a navazuje kontakty se zákazníky novými. Ve spojitosti s rostoucí poptávkou po výrobě individuálních ponožek s vlastním designem ze strany společností, je zajištěna pro

podnik celoroční poptávka po produkováném zboží. Podnik tak klade velký důraz na vztahy s těmito společnostmi a snaží se vyjít vstříc veškerým požadavkům zákazníků a výrobek případně upravit dle jejich představ.

3.2. Vize podniku

Vize je nedílnou součástí všech úspěšných podniků – udává směr, kterým se podnik bude dále odvíjet, určuje tempo vývoje podniku a v neposlední řadě stanovuje dlouhodobé cíle. Hlavní záměr společnosti Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je uspokojení všech požadavků jednotlivých zákazníků, individuální a přátelský přístup při jednání, zajištění finanční stability podniku a také udržení současné hodnoty růstu podniku.

Podnik také neustále sleduje inovace a pokroky vývoje v oblasti textilního průmyslu a věnuje velkou pozornost tomu, aby disponoval těmi nejmodernějšími stroji. Tyto stroje se zaslouhují o postupnou automatizaci výroby, která vede k lepšímu využívání kapacit ve výrobě. Nové technologie přináší nové poznatky a žádají si také nové znalosti v této oblasti. Podnik proto zajišťuje svým zaměstnancům vzdělání jak na pracovištích, tak v případě pořízení nových pletacích strojů také zahraniční vzdělání ve specializovaných firmách zabývajících se výrobou pletacích strojů.

Dlouhodobým cílem podniku je tak rozšíření výroby a pokrytí co možná nejširšího spektra řetězců a velkoobchodů na území ČR. Postupně také usiluje o následné rozšíření zahraničního odbytu a to nejen v rámci Evropy. Priorita při výrobě je kladena na kvalitu koncového výrobku, který je poskytován zákazníkům za příznivou cenu.

3.3. Dodavatelé

Pro výrobní podnik je velice důležité zabezpečit výrobu především materiálovými zdroji. Jelikož podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje poměrně velkými prostory, snaží se udržovat zásobu materiálu, která by měla pokrýt několikadenní výrobní program. Důležitá je také struktura skladovaného materiálu, nýbrž samotný požadavek na složení ponožek se různí v závislosti na typu ponožky nebo požadavcích zákazníka. Při výrobě se tak jedná o kombinaci materiálu jako je například bavlna, vlna, polyamid, polyester, polypropylen, akryl, elastan, bambusové a stříbrné vlákno.

Pozitivem je poté kladný a přátelský vztah s hlavním dodavatelem materiálu, firmou Elastex s.r.o., sídlící v nedalekém Krnově. Díky dobrým vztahům je schopna téměř okamžitě reagovat na jakýkoliv podnět poptávky po daném materiálu a připravit jej k odběru do několika málo hodin. Dalšími významnými dodavateli materiálu jsou: Ruflex (Pl), Legs Jihlava, Pega Krnov a Vraniak Brno.

Jelikož podnik vyrábí pouze ponožkové zboží, je potřeba zajistit poptávku zákazníku také po punčochovém zboží. Toto zboží dodává: Pauma (SK) a firma Elite Varnsdorf.

Mezi další dodavatele patří nepochybně také výrobci etiket. Jak jsme již uvedli v úvodu, ponožkové zboží můžeme dělit na dámské, pánské či dětské. Dále také na manažerské, zdravotní, volnočasové a podobně, přičemž každý z těchto druhů má svou vlastní etiketu. Pro děti jsou uzpůsobeny krásné barevné etikety a naopak pro manažerské ponožky vyráběné z bambusového a stříbrného vlákna má podnik velice atraktivní, luxusně vypadající etiketu. Dodavatelem etiket je tiskárna Optys s.r.o. a Tiskárna Krnov. Každý vyráběný druh má svůj čárový EAN kód, který slouží k identifikaci při prodeji. Tyto kódy si podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. tiskne sám, na speciální tiskárně.

3.4. Rodina v podniku

V současné době je podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. v rukou již druhé generace, přičemž první, zakladatelská generace, se stále podílí na správném chodu podniku. Jak jsme již zmínili v předchozí kapitole o historii podniku, v prvopočátcích se na fungování podniku podílela pouze Anna Moravcová se svým synem, Ing. Vladislavem Moravcem, MBA.

Během fungování firmy však došlo k nárůstu požadavků na jednotlivé členy administrativní části podniku a tak bylo potřeba rozšířit tuto oblast. Do podniku se tak začlenil, starší bratr Vladislava, Ing. Jaroslav Moravec na pozici obchodního oddělení.

Dalším členem rodiny, který se přidal do fungování firmy je Jaroslav Moravec starší, otec Vladislava a Jaroslava, manžel Anny. Ve firmě nyní zastává funkci správce objektu, kdy dbá na správnou funkčnost zařízení, případně zajišťuje opravy. V mnoha případech také pomáhá při komplementaci objednávek a v neposlední řadě také zajišťuje dovoz materiálu.

Pokud se podíváme na hierarchii organizační struktury podniku a porovnáme ji s přirozenou hierarchií rodiny, vidíme, že v podniku je zcela opačná. V čele podniku stojí nejmladší syn, a ostatní rodinní příslušníci mu jsou podřízeni. Rodina však toto uspořádání hierarchie převzala a funguje na tomto systému velice perspektivně.

Jak jsme již popsali v teoretické části této práce, velice často se u rodinných podniků promítají pracovní problémy a záležitosti také do soukromého života. I v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. tomu není jinak a dá se říct, že téměř neustále dochází k projednávání různých situací a plánování. Díky rodinnému podniku došlo k užší vazbě mezi příslušníky, kteří se podílejí na podniku.

Předpovídat nyní budoucí uplatnění další generace by bylo zřejmě předčasné, jelikož potomci Vladislava, Jana (10 let) a Lukáš (6 let), jsou poměrně mladí, aby se vědělo, zdali projeví zájem o spolupráci či řízení celého podniku. V rámci rozhodnutí o následném předání podniku může taky přijít v potaz odstoupení rodiny z vedení podniku a jeho následný prodej do jiných rukou. Vše bude záležet na zvolené strategii a snaze, prosadit se na trhu.

4. Analýza současného stavu podniku se zaměřením na procesy a s nimi související problematiku

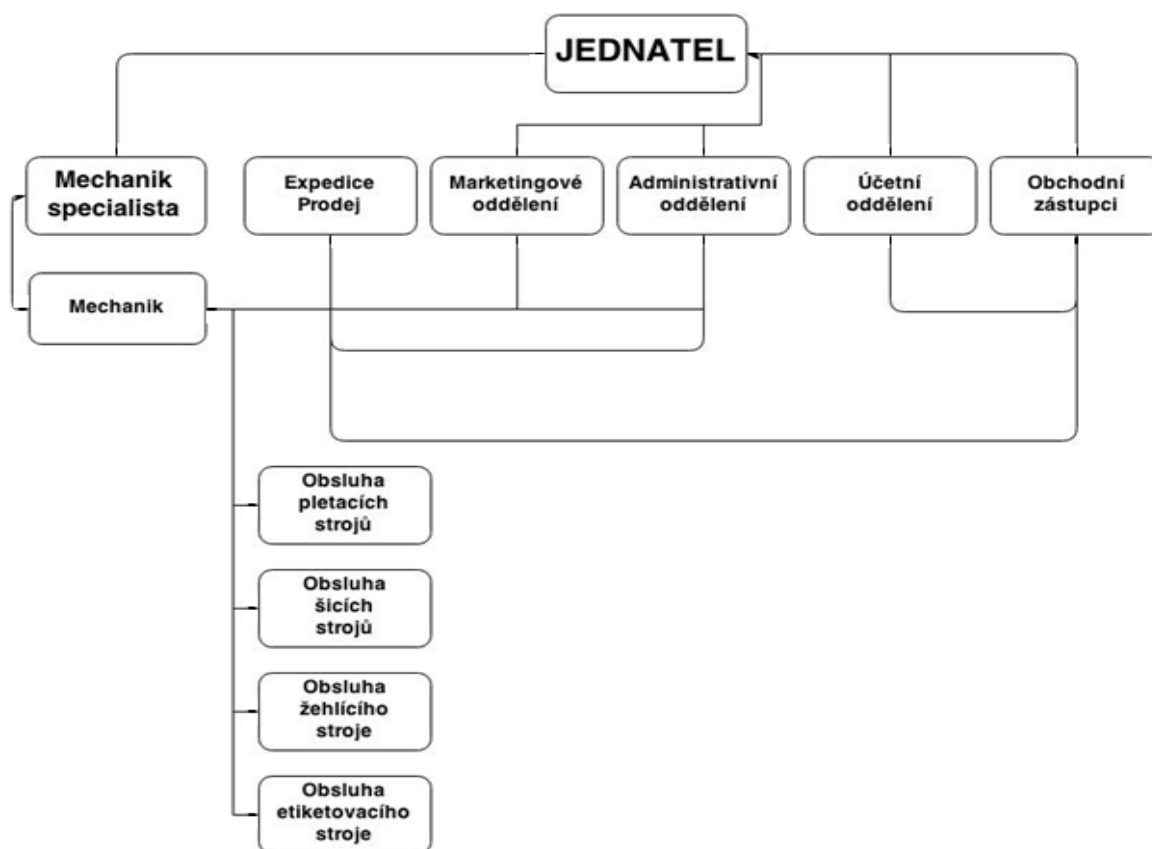
K analýze procesů v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. jsme přistupovali z dlouhodobého hlediska. Na jednotlivé procesy jsme se tak dívali jako na nejčastější činnosti, které v daném procesu probíhají. Nejsou zde tak zmíněny extrémní výchyly, které by například byly důležitým podkladem pro KAIZEN řešení, ale pouze ucelený přehled běžných činností a jejich časové rozvržení.

Průběžné pozorování probíhalo zhruba dva měsíce, během kterých byly jednotlivé činnosti probíhající v procesech jasně a zřetelně charakterizovány a popsány.

4.1. Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je, jako ve valné většině ostatních podniků, výsledkem funkčního přístupu k řízení. Za poslední rok prošla podniková organizační struktura jistými změnami, díky kterým vznikly nové a lépe orientované komunikační a zdrojové toky. Velká pozornost byla také věnována popisu jednotlivých pracovních míst, aby si tak každý zaměstnanec byl vědom svých kompetencí, povinností, ale také práv.

Na následujícím obrázku (viz. obr.č.22.) vidím organizační strukturu podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o.



Obr.č.22.; Organizační struktura podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.; zdroj: Vlastní tvorba.

Jelikož se pohybuje v oblasti malého a středního podnikání, existují vazby mezi všemi zaměstnanci na všech pozicích.

4.2. Kultura organizace a manažerský styl

Během posledních dvou let prošel podnik poměrně značnými změnami právě co se týče jeho kultury a především vedení.

Velkou zásluhou na změnách má neustále celkový rostoucí charakter podniku, a to jak z pohledu samotné výroby, tak ve vnímání zákazníky. Podnik Moravec Kvalitní ponožky v současné době patří mezi jeden z největších tuzemských podniků zabývajících se výrobou ponožek a ponožkového zboží. Rozšiřující se síť prodejných míst zvýšila známost značky Moravec Kvalitní ponožky v podvědomí zákazníků a potenciálních zákazníků. Se známosti

souvisí také angažovanost podniku na sportovních či společenských akcích, které sponzoruje či jinak propaguje.

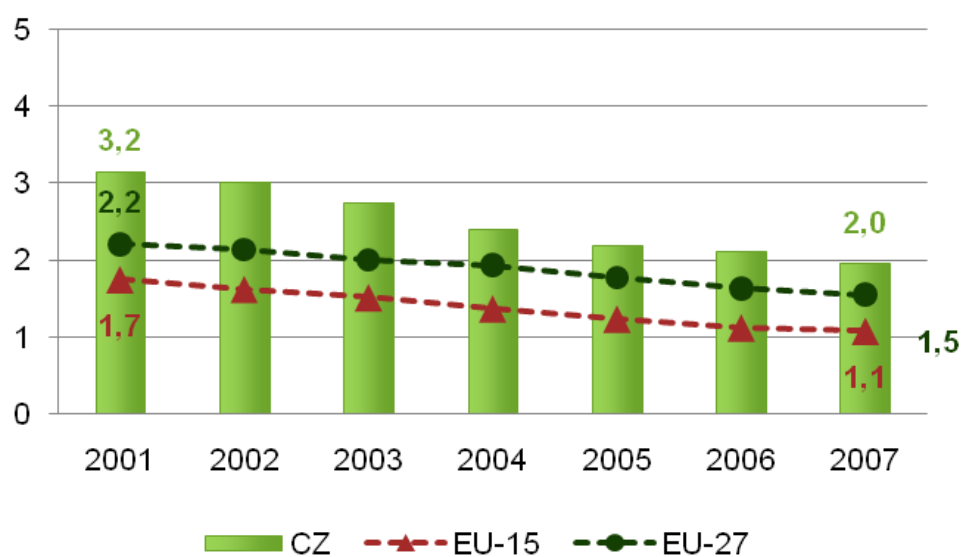
Pokud budeme hovořit o kultuře podniku, pak se nejbližší přibližuje mocenské kultuře. Zaměstnanci a celý chod podniku je tak ovlivňován z jednoho mocenského centra, které reprezentuje jednatel Ing. Vladislav Moravec, MBA spolu s jednatelkou Annou Moravcovou. Do jisté míry tato podniková kultura zaručuje vysokou flexibilitu ve výrobě, což zákazníci dokáží ocenit. Na druhou stranu však s rostoucím podnikem a rostoucím počtem zaměstnanců vzniká rostoucí čas na jednatele zejména z časového hlediska. V současné době může pozorovat mírné kroky ke kultuře funkcí neboli rolí. Vedení podniku kompletuje pravidla a pracovní řád, v němž jsou popsány veškeré postupy a návody k jednotlivým pracovním pozicím. Vzniká také nová hierarchie podniku, která vede ke zvýšení kompetencí některých zaměstnanců, kteří tak nesou zodpovědnost za své podřízené a je zcela v jejich silách jak mezi ně rozloží práci.

Specifikovat manažerský styl, který převládá v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. bylo poměrně obtížné. Nelze jej totiž přímo konkrétně specifikovat, či přiřadit k jednomu z námi zvolených kritérií. Konečným výsledkem pozorování, jak je přistupováno k zaměstnancům a k podniku samotnému ze strany jednatelů, je manažerský styl na rozmezí týmového a direktivního stylu řízení. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je kladen velký důraz na výsledky. Tento fakt vychází z vysoké poptávky, kterou se podnik snaží uspokojit. Důraz je tak kladen na omezení zmetkovitosti a co možná největší maximalizaci výrobního času strojů pro co možná nejvyšší počet vyrobených ponožek během jednotlivých směn. Zároveň se však vedení podniku snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům zejména v rozvržení směn a v náplni jejich práce. Podnik se snaží zajistit přátelské pracovní prostředí a dokáže odměnit nadprůměrné výsledky jednotlivých zaměstnanců formou příplatků k jejich mzdě.

4.3. Lidské zdroje

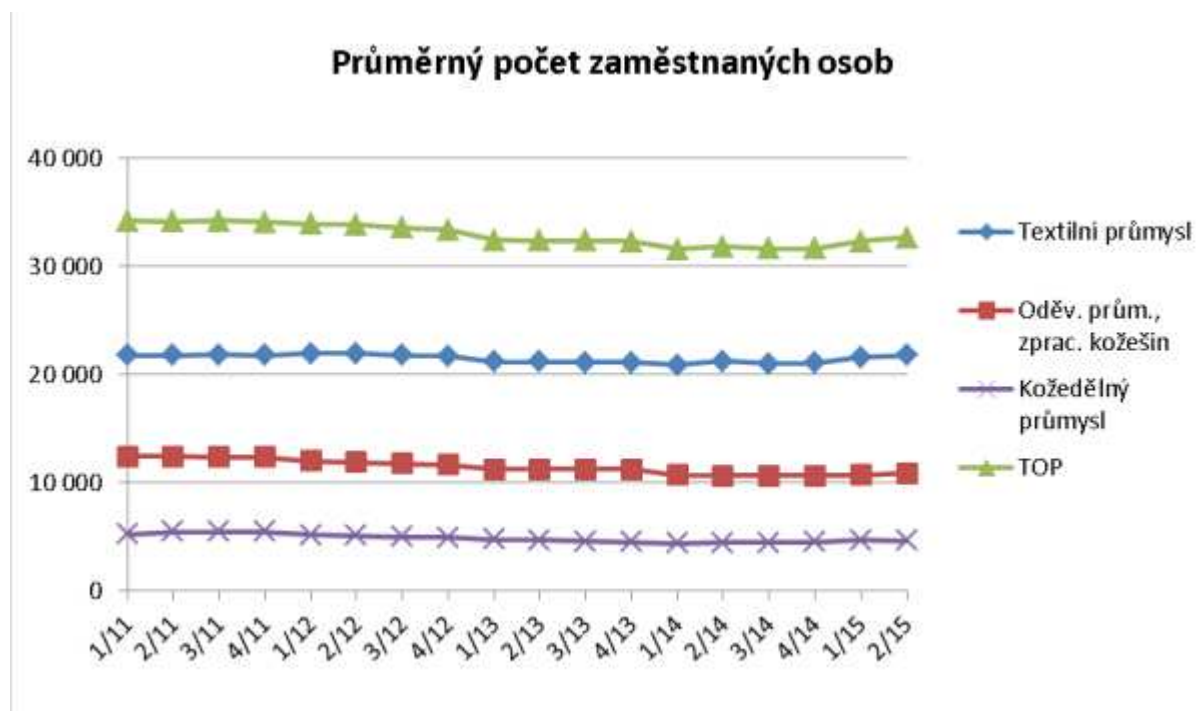
V minulosti bylo Krnovsko významnou textilní oblastí. Bohužel po roce 1989 textilní průmysl na tomto území zcela upadl, což mělo za následek i další, negativní jevy pro celkový textilní průmysl v České republice. Jedním z negativních jevů bylo uzavření střední průmyslové textilní školy, která byla díky svým výsledkům považována za jednu z nejlepších tuzemských škol v tomto odvětví a vzdělávala studenty z celého území republiky.

V letech 2001 – 2007 textilní průmysl v tuzemsku v rámci zaměstnanosti klesal. Tento jev byl patrný i před rokem 2001. Tento jev poklesu zaměstnanosti byl způsoben především výše zmiňovaným nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Tento, můžeme říci, negativní jev měl však i své velké pozitivum. Toto pozitivum spočívalo v rozsáhlých investicích textilních podniků do modernizace a především vysoké automatizace svých strojů. Nejrazantnější byl pokles právě v letech 2001 – 2007 (viz. obr.č.23.), kdy zaměstnanost v textilním a oděvním průmyslu k poměru celkové zaměstnanosti poklesla z 3,2% na pouhé 2% (viz. Obrázek). V reálných číslech znamenal tento pokles až 50 tisíc zrušených pracovních míst.



Obr.č.23.; Graf zaměstnanosti; zdroj: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/06textilie--odevy-.html>

V samotném textilním průmyslu je v současné době zaměstnáno zhruba 21,5 tisíc lidí, v textilním a oděvním průmyslu je to poté 32,7 tisíc lidí (viz. obr.č.24.).



Obr.č.24.; Průměrný počet zaměstnaných osob; zdroj: http://www.atok.cz/folders/TiskoveZpravy/TZ_ATOK-Ekonomicky_vyvoj_TO_prumyslu-1_polovina_2015.pdf

Jak můžeme vidět z předešlých grafů, v současné době dochází opět k mírnému nárůstu zaměstnanosti zejména v textilním průmyslu. Avšak struktura zaměstnanců, konkrétněji jejich vzdělanost a kvalifikace se poměrně liší, od dob minulých. Spolu s modernizací a automatizací výroby totiž roste poptávka textilních firem zejména po pracovnících obsluhy strojů a zařízení a také po elektrikářích. Zvyšující se poptávka po těchto zaměstnancích vede ke snížení zaměstnanosti v textilním průmyslu po kvalifikovaných řemeslnících (podle webu budoucnostprofesi.cz snížení až o 50% poptávky z roku 2001).

4.3.1. Lidské zdroje v podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o.

S postupným rozvojem podniku dochází také ke zvyšování požadavků právě na lidské zdroje. Tyto požadavky vyplývají z postupné modernizace technického vybavení zejména výrobních prostorů stroji, které vyžadují již odborné vzdělání.

Nejprve se podíváme na oddělení samotné výroby – nalezneme zde pozice, jako jsou:

- Mechanik specialista,
- mechanik,
- obsluha pletacích strojů,
- obsluha šicích strojů, obsluha žehlicích strojů,
- obsluha etiketovacích strojů.

Mechanik specialista a mechanik

Tyto pracovní pozice jsou poměrně nová a vznikla v důsledku zvýšených nároků na technické znalosti při práci s moderními stroji, kterými je v současné době podnik vybaven.

Ve výčtu osobnostní vlastností mechanika specialisty a mechanika by neměly chybět pozitivní vlastnosti jako je například poctivost, laskavost, ohleduplnost, ochotnost, tolerantnost, pečlivost, talentovanost pro danou činnost, vytrvalost, pracovitost, šikovnost, spolehlivost, schopnost, atd. Zejména musí mít vztah pro práci v týmu, umět vést lidi, naučit je základním ale i pokročilým opravám a nastavením strojů a také umět vysvětlit různá nastavení strojů.

Na pracovní pozici mechanik specialista jsou kladeny jedny z nejvyšších požadavků na technické schopnosti. V současné době na této pozici pracuje jeden zaměstnanec. Vyniká svými zkušenostmi ze zahraničí, dlouhodobou praxí a zejména výbornou znalostí pletařských strojů, které jsou v současné době používány. Naproti tomu práce mechanika je velice podobná. Liší se pouze v tom, že mechanik provádí méně odborné opravy strojů a nenavrhuje loga pro výrobu zakázkových ponožek.

Obsluha pletacích strojů

Pro obsluhu pletacích strojů jsou vyhledávání zejména lidé se strojními školami. Jejich pracovní náplň totiž sestává zejména z oprav pletacích strojů a je proto nutné, aby dokázali rozumět problematice strojů. Výhodou je také textilní zaměření, zejména znalost materiálů a strojů určených k pletení. Jak jsme již zmínili výše, v minulosti byl na textilních školách studijní obor zaměřený přímo na textilní stroje, jejich obsluhu, opravu a údržbu.

Zásadní pro tuto pozici je zejména dobrý zrak, který je potřeba zejména pro navlíkání materiálu do strojů. Velice ceněna je také samostatnost a umění řešit nově vzniklé problémy a angažovanost. Samozřejmostí je pak ochota učit se novým věcem, pracovitost, šikovnost a schopnost.

Obsluha šicích strojů, žehlících strojů a etiketovacích strojů

Zde se jedná o jedny z nejméně náročných pracovních pozic, proto je také můžeme popsat souhrnně. Pro tyto pozice je výhodou předešla zkušenost, avšak je dobré pokud zaměstnanec na této pozici se již s podobnými stroji setkal. Pokud je zaměstnanec učenlivý, dokáže se naučit stroj ovládat během jednoho dne. Pro úplnou znalost a samostatné fungování na pracoviště je potřeba zhruba 14 – 21 dní na zaučení zaměstnance.

Pro tyto pozice je také důležitý velice dobrý zrak a především smysl pro detail – dochází zde k poslední kontrole ponožek, než jdou přímo k prodeji. Důraz je kladen zejména na kvalitně vykonanou práci, ale také na rychlost a množství vyprodukovaných výstupů.

4.3.2. Popis pracovních pozic

Mechanik specialista

Náplní práce mechanika specialisty je především zajištění bezvadného stavu pletacích strojů a dbání na jejich permanentní údržbu. Určuje také rozvržení zakázek k jednotlivým strojům. Náplní práce mechanika specialisty je také tvorba a následná správa vzorů a stylů ponožek.

V rámci bezvadností strojů musí mechanik specialista dbát na jejich čistotu veškerých součástí a také mechanickou správnost všech dílů pletacího stroje. Řeší závažnější chyby strojů, případně je nápomocen při řešení každodenních chyb či problémů. Vzdělává své kolegy v rámci řešení problémů přímo na pracovišti. Veškeré zakázky musí být splněny v zadaném termínu, proto je potřeba dbát na co možná nejefektivnější proces výroby a tomu přizpůsobit také rozdělení jednotlivých zakázek k jednotlivým strojům, dle jejich náročnosti (technické i časové) – důraz je kladen především na 100% využití kapacity všech strojů. Výroba vzorů pro jednotlivé zakázky je zcela v jeho kompetencích (jak si časově rozvrhne výrobu vzorů a stylů ponožek), je však nutné aby dodržel dobu stanovenou zákazníkem pro výrobu ukázkového prototypu..

Jelikož se jedná o velice specifickou pozici, jak jsme již zmínili výše, je pracovní doba mechanika uzpůsobena dle náročnosti na desetihodinovou směnu ve dnech po – út a šestihodinovou v pátek.

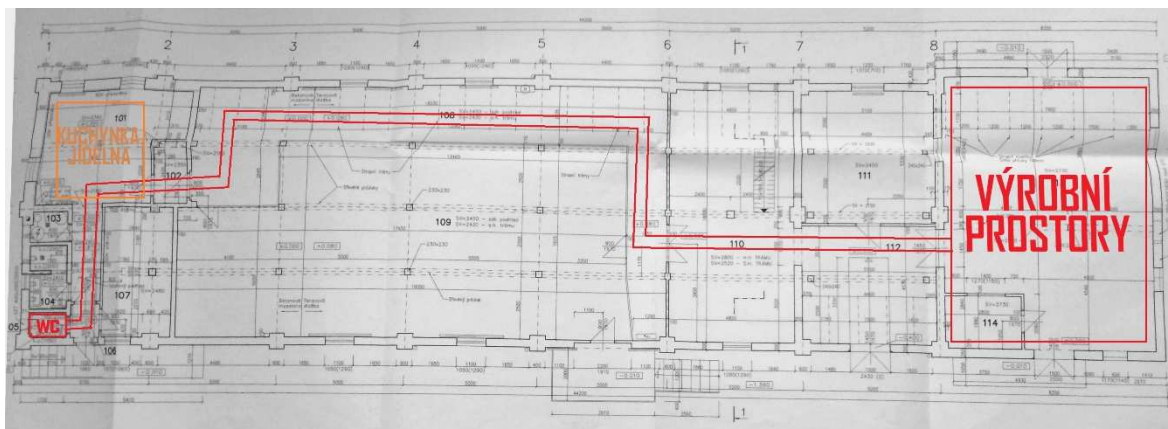
Jak můžeme vidět z grafu (viz. obr.č.25.), velkou část pracovní doby zabírá tvorba log. Tato činnost je přímo ovlivněna počtem zakázek pro individuální ponožky a také náročnosti požadovaného loga. Spolu s vytvářením log souvisí také jejich uvedení do výroby. Zde je potřeba dbát vysoké pozornosti na bezvadnost jak loga, tak celkové ponožky. Právě v tomto kroku bylo vyzníváno nejvyšší riziko. Riziko, které je spojeno s úspěšným vyladěním stroje. Mohou zde vzniknout nedostatky spojené s nastavením hustoty (hrubosti) ponožky, se stanovením výšky a pružnosti gumy ponožky, velikostí ponožky a nejčastěji se vyskytované nedostatky v samotném úpletu loga ponožky. Ponožky, které nejsou vyrobeny v bezvadném stavu, ale jako výrobek druhé jakosti, jsou velkou zátěží i pro další oddělení výroby (pracnost) a následně jsou prodávány s 50% slevou – zde dochází ke ztrátě možného zisku z prodeje. Dalším neduhem je špatné rozvržení výroby jednotlivých zakázek. Samotné přenastavení stroje

na jiný druh ponožek zabere zhruba třicet minut a dalších třicet minut poté zabere samotné ladění stroje.



Obr.č.25.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne mechanika specialisty; zdroj: vlastní průzkum

Za zmínku také stojí čas strávený mimo pracoviště. Zde, kvůli špatnému umístění sociálního zařízení (viz. obr.č.26.) dochází k velkým prodlevám. Na níže umístěném obrázku vidíme půdorys budovy, kde jsou zaznamenány prostory výroby a prostory sociálního zařízení (WC). Zde se nejedná jen o pozici mechanika specialisty, ale o všechny zaměstnance, kteří musí v případě potřeby projít celou budovou. Často se tak stává, že tuto cestu spojí s občerstvením v prostorách kuchyňky nebo pro kouření mimo pracovní přestávku, která je k těmto účelům vymezena.



Obr.č.26.; Umístění sociálního zařízení; zdroj: vlastní výzkum.

Mechanik

Náplní práce mechanika je udržování stálého stavu bezvadnosti jak pletacích strojů, tak všech výrobních strojů na pracovišti. Zodpovídá tak za jejich čistotu a za udržování jednotlivých součástí pletacích strojů v bezvadném stavu. Dbá na pořádek na pracovišti, na uložení a správu pracovních pomůcek. Vede si přesné informace o dostupnosti náhradních dílů pro jednotlivé stroje dle jejich specifikací. Mechanik zodpovídá za maximální efektivnost pletacích strojů ve výrobě – musí zajistit nepřetržitý provoz bez prostojů.

V rámci bezvadností strojů musí mechanik specialista dbát na jejich čistotu veškerých součástí a také mechanickou správnost všech dílů pletacího stroje. Při výskytu chyby u strojů opraví tuto chybu v co možná nejkratším čase, v případě výskytu závažnější chyby, konzultuje řešení této chyby s mechanikem specialistou – aktivní spolupráce založená na vzájemné vazbě. Dbá také na nastavení správných velikostí ponožek ve výrobě – tuto skutečnost mechanik několikrát kontroluje u každého stroje, zda je ponožka vyráběna v požadované velikosti. Součástí kontroly ponožky je také její důkladné prozkoumání a zjištění případné zmetkovitosti. V tomto případě je mechanik povinen neprodleně problém odstranit a zamezit tak výrobě dalších zmetků. V jeho kompetencích je správný úsudek o tom, zdali je daný výrobek považován za bezvadný (první jakost) či se jedná o zmetek (druhá jakost, případně třetí). Vede si ucelený přehled o dostupnosti materiálu pro zabezpečení výroby a to nejméně na dalších 24 hodin. V povinnostech mechanika je také přebrání nového materiálu, seznámení se s ním a jeho uložení – musí mít přehled, jaký materiál je v dané situaci k dispozici – musí plánovat průběžnou spotřebu materiálu s ohledem na současné a budoucí přidělené zakázky. Mechanik se stará o uložení materiálů, tak aby byl přehledně kontrolovatelný, aby byl uložený. Každý mechanik je povinen vést písemnou agendu o jednotlivých závadách vysvětlených obsluze pletacích strojů. Tato písemná agenda je k nahlédnutí všem směnám, tak aby všechny směny měly přístup k odstranění opakující se závady v budoucnu samostatně bez mechanika. Kvalitativním výstupem mechanika tak je také Kniha závad a jejich odstranění.

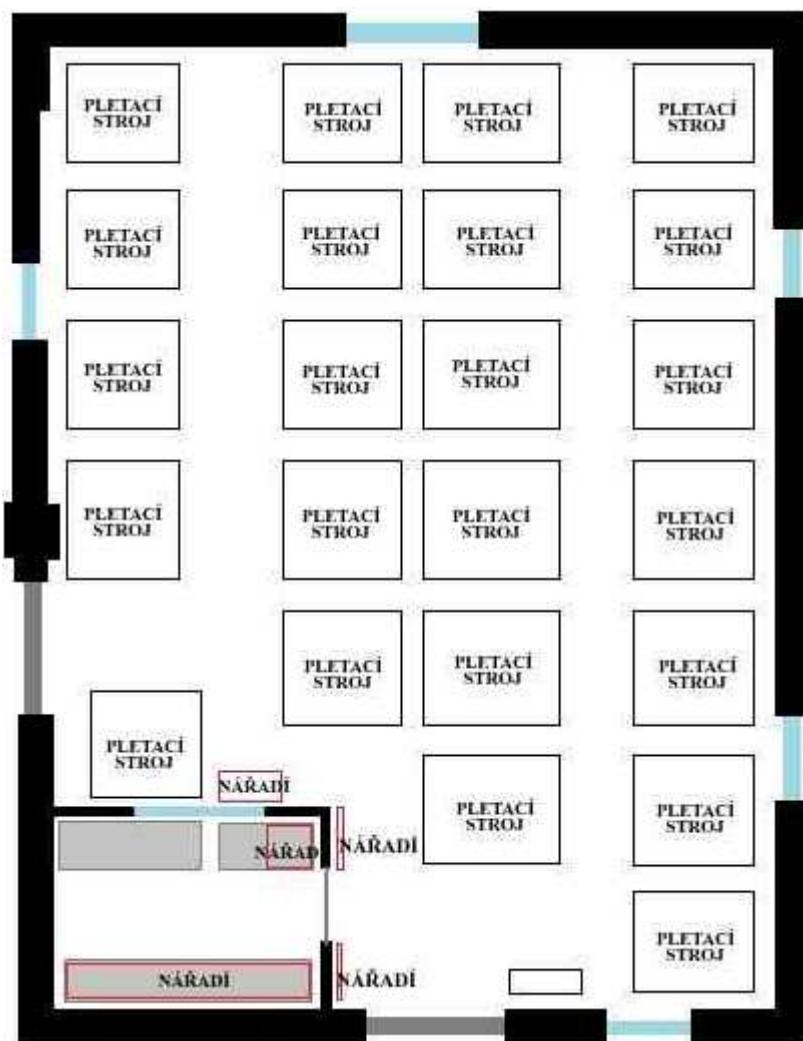
Mechanik zajišťuje dostatečný stav výrobních materiálů všech strojů (pletací stroje, fixační stroj, šicí stroj, etiketovací stroje). Při nedostatku materiálu je povinen tento fakt nahlásit administrativnímu oddělení. Při výskytu závažné chyby na pletacích či jiných výrobních strojích okamžitě informuje mechanika specialistu, případně jednatele (či jeho zástupce) firmy.

Z pracovního dne mechanika zabírá nejvíce času oprava strojů (viz. obr.č.27.). Mimo běžné opravování pletacích strojů, patří do jeho kompetencí také oprava šicích strojů, fixačního stroje a etiketovací a balící linky.



Obr.č.27.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne mechanika; zdroj: vlastní výzkum.

Největším neduhem v oblasti opravy strojů je nářadí potřebné k samotné opravě. Nářadí bývá nejčastěji umístěno v prostorách k tomu určených, které jsou na obrázku označeny červeně (viz. obr.č.28.). Často se však stává, že nářadí po opravě není navráceno na původní místo, ale umístěno v blízkosti stroje, který byl opravován. Při další nutnosti toto nářadí použít tak vzniká často zmatené vyhledávání nástroje po celé dílně. Rizika spojené s laděním strojů jsme již zmínili výše.



Obr.č.28.; Umístění nářadí v pletací dílně; zdroj: vlastní výzkum.

Povinností mechanika je udržování strojů v čistotě (při výrobě je zvýšena prašnost). Mnohdy jsou stroje očištěny pouze povrchově, avšak mechanické díly, které jsou hůře přístupné, nejsou očištěny tak, jak je požadováno a jak je nezbytné pro bezvadnost výrobků. Výjimečně tak dochází k umaštění ponožek od oleje, či k jejich znečištění od prachu.

Obsluha pletacích strojů

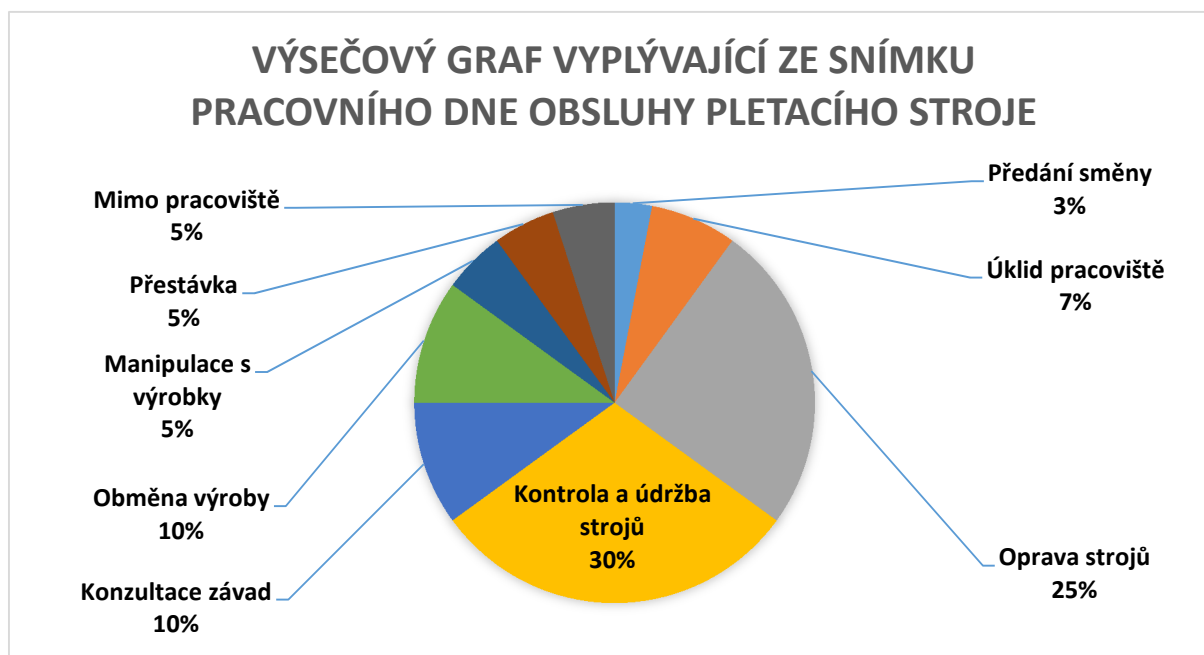
Pletař obsluhuje jednotlivé pletací stroje. Dbá na jejich údržbu, musí je udržovat v čistotě a neporušeném stavu. O veškeré stroje a zařízení pečuje a nepoškozuje je. Řídí se dle jednotlivých specifikací, které jsou uvedeny u jednotlivých strojů. Spolupracuje s mechanikem. Povinností obsluhy pletacích strojů je úklid pletací dílny a prostor skladování materiálů.

Je závazné, aby pletař byl na své pracovní pozici 10 minut před zahájením pracovní doby, seznámil se s předešlým nastavením strojů a přebral stroj od předešlé směny, včetně překontrolování velikostí, bez zmetkové výroby, zjistit veškeré informace týkající se výroby. Při přebírání strojů dbá pozornost na celkovou bezvadnost stroje a výroby na něm. Na mechanický stav stroje a čistotu stroje. Zjištěné nedostatky na stroji jsou řešeny danou obsluhou, u které se na nedostatek přijde, je proto potřeba věnovat pozornost při přebírání strojů. Zodpovídá za správnou výrobu velikostí ponožek se správným vzorem (logem) a požadovanou kombinací materiálů.

Vede si ucelený přehled o dostupnosti materiálu pro zabezpečení výroby a to nejméně na dalších 24 hodin. Při nedostatku materiálu je povinen na to upozornit mechanika.

S obsluhou strojů je spojen také problém s umístěním náradí jako u předchozích pozic. Zde se však setkáváme se špatnou orientací zaměstnanců v problému řešení oprav strojů (viz. obr.č.29.). Tento problém vychází zejména z nedostatku pozornosti obsluhy, která nezaregistruje nově vzniknuvší problém. Stroje totiž dokáží na poruchu upozornit výstražným oranžovým světlem (obrázek), a zastavit tak svou produkci, aby nedošlo k výrobě zmetkových ponožek nebo nedošlo k poškození stroje. Existují však také závady, které stroje nedokáží samostatně identifikovat – zde je nutná neustálá kontrola ponožek, které stroje produkují. A právě takovéto chyby se vyskytují nejčastěji a jsou zapříčiněny pouze nepozorností obsluhy

pletacích strojů. Tyto ponožky pak nelze prodávat jako první jakost, ale se slevou 50% jako druhojakostní ponožky.



Obr.č.29.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne obsluhy pletacího stroje; zdroj: vlastní průzkum.

Povinností obsluhy strojů je také převrácení jednotlivých ponožek na vrub. Při této činnosti by tak mělo docházet k optické kontrole každé z ponožek, aby se zamezilo zmetkovým ponožkám postoupit do dalšího procesu výroby. I zde se však stává, v důsledku nepozornosti, že takovéto ponožky jsou z tohoto procesu brány jako bezvadný výstup.

Obsluha šicích strojů

Obsluha šicího stroje Rosso je zodpovědná za správné sešití ponožky v jejím švu. Důraz je kladen na správné sešití a bezchybný šev, který zaručuje vysokou kvalitu celé ponožky. Obsluha šicího stroje byla seznámena se standardem a nadstandardem, který je dán pro švy a vyžaduje se jeho dodržování. Při nedodržení tohoto standardu (nadstandardu) není možné ponožku použít pro prodej v první jakosti a vzniká tak firmě finanční škoda. Musí provádět každodenní úklid pletací dílny a prostor s materiálem pro šití včetně užívaných ploch.

Udrhuje své pracoviště a jeho okolí v bezvadném stavu a čistotě. Na pracoviště se musí dostavit 10 minut před zahájením pracovní doby a převzít pracoviště po předešlé směně a

konzultovat s ní stávající plnění současné výroby. Je povinná také kontrola stroje Rosso, udržovat jej v čistotě, řádné mazání stroje, mít přehled o zásobě náhradních dílů a materiálu (minimálně na 10 pracovních dnů) pro bezvadné vykonávání pracovního poměru.

V případě závažnější poruchy šicího stroje Rosso, kterou není schopná sama opravit, konzultuje tento problém s mechanikem. V případě nedostatku náhradních spotřebních dílů nebo materiálu je povinná tuto skutečnost hlásit nejpozději 10 pracovních dnů předem a to mechanikovi. Chybové hlášení je prováděné jak ústně, tak písemně.

Šicí stroj Rosso je řízen počítačem a obsluha musí správně nastavit možnosti šití dle dané ponožky, kterou bude sešívát. Každá nesešitá ponožka má tzv. „rosso řádek“ a ten se nachází ve špici ponožky a je určen k sešití. Zde nastává nejčastější chyba ve formě špatného umístění ponožky do šicího stroje, existují dvě možnosti špatného umístění. Buďto se nachází „rosso řádek“ pod požadovanou hladinou šití, pak je ponožka sešita nad rosso řádkem a ve švu vznikne viditelné místo bez výpletu. Druhou možností je umístění nad požadovanou hladinou šití, zde pak dochází k sešití ponožky v oblasti již vypletené ponožky a vzniká velice hrubý šev, který je nevzhledný a nepříjemný k nošení. Dalším jevem takto sešité ponožky je velice časté lámání jehel, které je způsobeno právě šitím takto hrubých švů ponožek.



Obr.č.30.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne obsluhy šicího stroje; zdroj: vlastní průzkum.

Obsluha fixačního stroje

Obsluha fixačního stroje je zodpovědná za správné vytvarování ponožky na tvarovací modulu („kopyto“). Důraz je kladen především na oblast špice a paty ponožky a zároveň také na kompletní vypnutí ponožky na kopytu. Ponožka musí být na kopyto navlečená tak, aby švy na špici a patě byly na kopytě vůči sobě protilehlé. Při navlečení nesmí být ponožka na kopytě křivě, či jinak deformována. Každodenní úklid pletací dílny a prostor s materiálem, včetně veškeré plochy, kterou užívá.

Udržuje své pracoviště a jeho okolí v bezvadném stavu a čistotě. Na pracoviště je potřeba se dostavit 10 minut před zahájením pracovní doby a převzít pracoviště po předešlé obsluze a konzultovat s ní stávající plnění současné zakázky. Je vyžadována také kontrola žehlicího stroje, především pak čistota odkládacího pultu pro ponožky. Stroj je stabilně udržován v čistotě.

V případě zjištění závažnější poruchy žehlicího stroje je obsluha povinná tento problém ihned řešit s mechanikem. Chybové hlášení je prováděné jak ústně, tak písemně.

Obsluha fixačního stroje také pracuje s vysoce automatizovaným zařízením, kde je potřeba dbát na řádné nastavení stroje pro požadované výsledky. Hlavní úskalí této pracovní pozice a procesů s ní spojených je však stále v manuální práci (viz. obr.č.31.).



Obr.č.31.; Výšečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne obsluhy fixačního stroje; zdroj: vlastní průzkum.

A to především v samotném navlékání ponožek na fixační kopyto. Je potřeba dbát na správné navlečení, zejména pak na fixaci špice a paty ve správné oblasti. Pokud tento krok není dodržen, výsledná ponožka není souměrná a nelze ji správně složit, aby vzorně reprezentovala. Dalším problémem je špatně zvolená velikost fixačního kopyta. Při zvolení malého fixačního kopyta nedojde k úspěšné fixaci ponožky. V opačném případě, při volbě většího fixačního kopyta než je potřeba, je výsledná ponožka deformovaná a vroubkovaná.

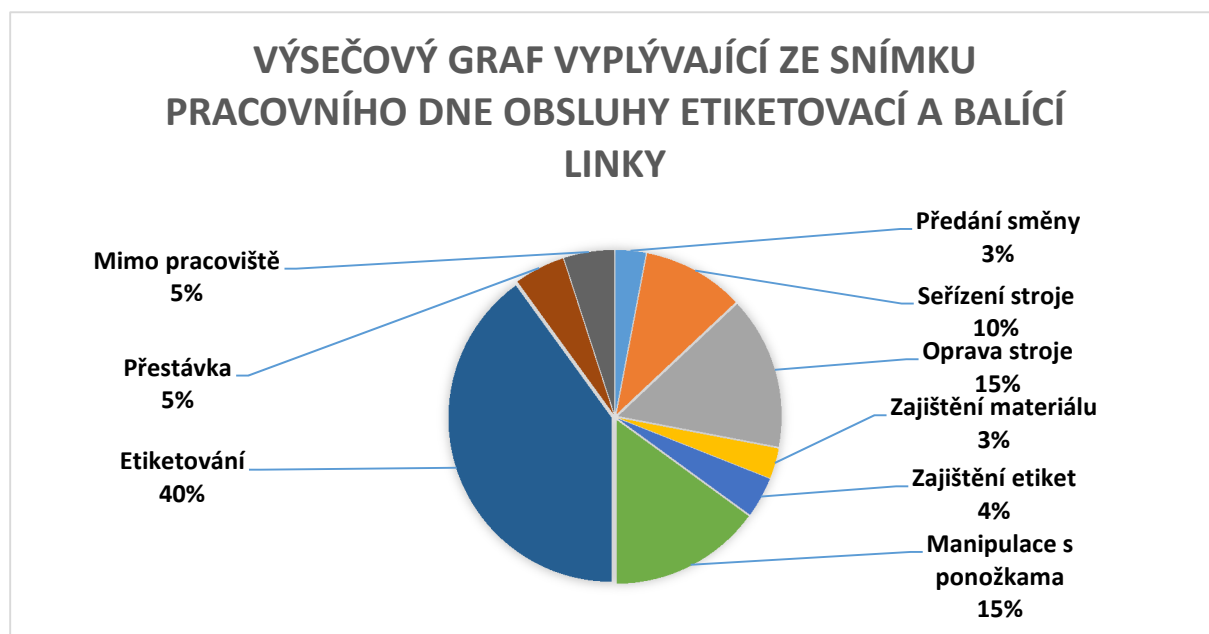
Obsluha etiketovací a balící linky

Obsluha etiketovacího stroje je zodpovědná za správné umístění etikety na ponožku. A to sice etiketu se správnou velikostí, složením a čárovým kódem. Následně také zodpovídá za správné balení ponožek po třech, případně pěti párech do balení. Zodpovídá také za správné složení ponožek. Každodenní úklid pletací dílny a prostor s materiálem.

Udržuje své pracoviště a jeho okolí v bezvadném stavu a čistotě. Na pracoviště je nutnost se dostavit 10 minut před zahájením pracovní doby a převzít pracoviště po předešlé obsluze a konzultovat s ní stávající plnění současné zakázky. V jejich kompetencích je rozpoznání jednotlivých velikostí ponožek a v případě nesouladu reálné velikosti ponožky s uvedenou velikostí konzultovat tento problém s mechanikem a operátorem prodeje. Dle pokynu a domluvy se poté stanoví velikost pro danou dávku ponožek. Je vyžadována také kontrola etiketovacího stroje, udržovat jej v čistotě stejně jako jeho okolí. Je nezbytně nutné mít přehled o současném stavu náhradních dílů a materiálu pro zabezpečení výroby bez prostojů. V případě nedostatku náhradních dílů či materiálu informovat o této skutečnosti nejpozději 10 pracovních dnů předem možného výpadku mechanika. Informace o balení, EAN kódech, etiketování si jsou podávány z expedice či administrativy.

V případě zjištění závažnější poruchy etiketovacího stroje je obsluha povinná tento problém řešit s mechanikem. Chybové hlášení je prováděné jak ústně, tak písemně.

Pracoviště s etiketovací a balicí linkou patří k nejnovějším pracovištím v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. I zde se tak setkáváme s vysoce automatizovaným zařízením řízené počítačem. Zprovoznění a vyladění tohoto zařízení bylo pro podnik velice nákladné a bohužel i do dnešní doby se vyskytují chyby spojené s nedokonalou znalostí obsluhy tohoto stroje (viz. obr.č.32.).



Obr.č.32.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne obsluhy etiketovací a balicí linky; zdroj: vlastní výzkum.

I zde se s jako nejčastějším problémem setkáme se špatným umístěním vložením ponožek pro vstup do stroje. Může tak dojít k poškození jehly stroje, která připevňuje etiketu k ponožkám. Toto poškození může být způsobeno například špatným složením ponožek, nebo špatným nastavením stroje. Další poměrně velkou chybou je špatné nastavení typu čárového kódu, který je tištěn na etikety. Jelikož podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje velkým množstvím typů ponožek, existuje i mnoho typů čárových kódů, je proto potřeba dbát zvýšené pozornosti pro tento úkon. Dále je potřeba dbát pozornosti při výběru etiket. Je nutné mít přehled o zakázce a vědět, pro koho se daná zakázka vyrábí. Například obchodní družstvo COOP a.s. vyžaduje zcela odlišné etikety, než jsou určeny pro běžný prodej, dále jsou to například etikety pro zahraniční odběratele.

Expedice a prodej

Pracovník na této pozici zodpovídá za správné plnění zakázek (vůči odběrateli), objednávek a také za prodej skladového zboží. Musí rozvrhnout sled plnění jednotlivých objednávek a zakázek, určit, která má přednost. Podílí se na komunikaci s mechanikem specialistou, mechanikem, administrativou a poskytuje informace o zakázkách a požadavcích na výrobu. V případě nutnosti urguje výrobu požadovaného typu ponožek. Musí zabezpečit správné plnění objednávek a zakázek. Každodenní úklid skladových prostor.

Udržuje své pracoviště (prodejní sklad) a jeho okolí v bezvadném stavu a čistotě. Musí mít přehled, kde je jednotlivé zboží uskladněno a v jakém množství. Jednotlivé zboží musí být uskladněno – uloženo, jak v regálech, tak v igelitových pytlích s jasným popisem co pytel obsahuje. V prodejním skladě nesmí být uloženy výrobky a zboží v papírových krabicích. Při vyřizování zakázek dbát na správné plnění druhů, velikosti a počtu kusů v dané objednávce, na správné balení objednávky a zaslání na správnou adresu. Vést přehled o tom kdy byla která objednávka a zakázka vyřízená a kdy byla expedována. Úzce spolupracuje s administrativním oddělením, marketingovým oddělením, účetním oddělením a také s obchodními zástupci.

Velkým problémem se často stává dezorientace při vyhledávání požadovaných druhů ponožek. Ponožky jsou totiž buďto v regálech ve skladu, nebo zabaleny v označených pytlích a nebo také stále v krabicích, které dorazily z výroby (z etiketovací linky). Při kompletaci objednávek tak dochází k vyhledávání a procházení jednotlivých pytlů a krabic s ponožkami, za účelem vyhledat požadovaný druh ponožky ve správné velikosti a barvě.



Obr.č.33.; Výšečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne expedice a prodeje; zdroj: vlastní průzkum.

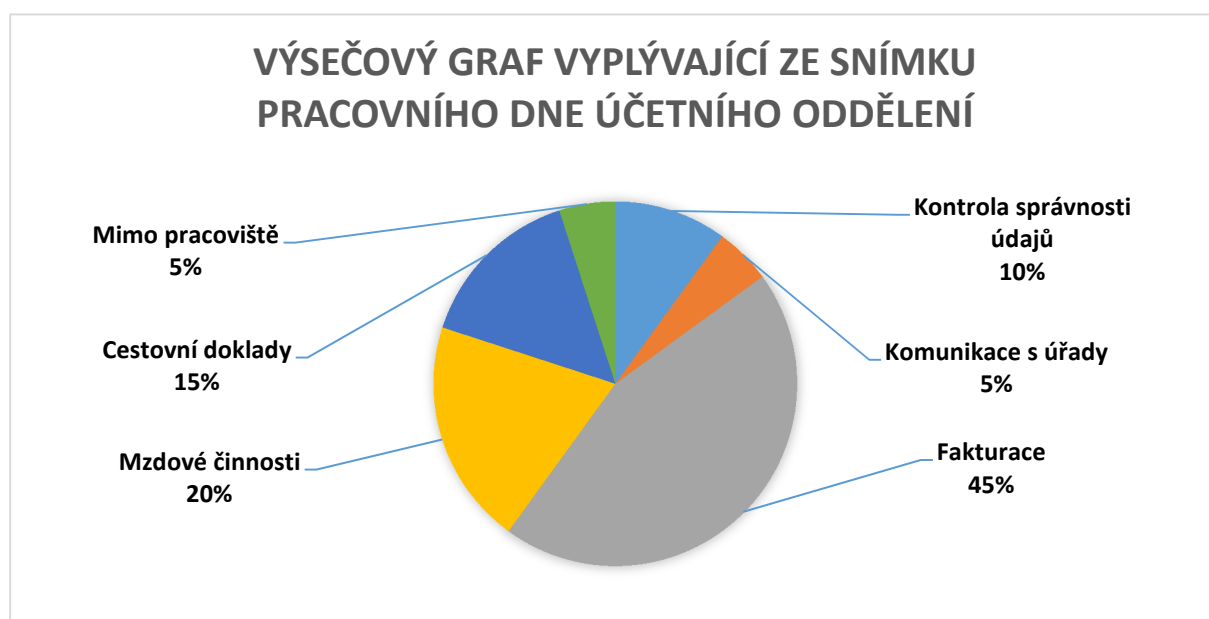
Účetní oddělení

Účetní oddělení je zodpovědné za provádění kompletní účetní evidence a vedení účetních knih, vedení kompletní agendy účetnictví. Spravuje kompletní účetní informace firmy. Vedení a správa knihy telefonů. Evidence lékařských prohlídek. Zpracování dokladů, evidence faktur, vyúčtování cestovních dokladů. Aktualizace pracovních smluv, s ohledem na aktuální legislativu. Komunikuje s orgány státní správy, pojišťovnami, zákazníky, FÚ, statistické výzkumy, vyhodnocování prodejů, obecně a vůči konkrétním zákazníkům. Každodenní úklid kancelářských prostorů.

Udrží své pracoviště a jeho okolí v bezvadném stavu a čistotě. Upozorní administrativní oddělení v případě nedostatku kancelářských potřeb.

Úzce spolupracuje s operátorem prodeje, administrativním oddělením, marketingovým oddělením a obchodními zástupci.

Od tohoto roku (2016) podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. zrušil pro účetní oddělení práci na HPP a začal využívat služeb externí účetní firmy. Tato změna sice zaručila snížení nákladů, avšak v současné době se tato účetní firma pouze seznamuje se samotným fungováním podniku a s vedením účetnictví a fakturace. Vznikají tak často chyby způsobené, nikoliv nedůsledností, ale z neznalosti vztahů s odběrateli. Tyto chyby je nutno včas vyřešit a proto také vzrostla časová náročnost na management podniku, který musí neustále dohlížet na práci účetního oddělení. Veškeré účetní formuláře spolu s administrací obchodních zástupců je stále ve fyzické podobě, což prodlužuje čas potřebný k jejich vybavení (viz. obr.č.34.).



Obr. Č.34.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne účetního oddělení; zdroj: vlastní průzkum.

Administrativní oddělení

Pracovník na této pozici zodpovídá za správné zadávání a plnění objednávek a zakázek. Komunikuje a přebírá objednávky zakázkové výroby, komunikuje se zákazníky a snaží se vyhovět jejich přání na základě znalosti toho co je a co není možné vyrobit. Zajišťuje dopravu objednávek a zakázek – úzká spolupráce s dopravcem, je nutné včasné zajištění, aby objednávka či zakázka dorazila ke koncovému zákazníkovi včas a v pořádku. Spravuje a eviduje EAN kódy - ve spolupráci s výrobou a operátorem prodeje zajišťuje dostatečné množství EAN kódů a etiket pro výrobu daných zakázek. Je zodpovědný za tvorbu pořadí jednotlivých zakázek dle jejich důležitosti a data splnění. Eviduje revize, bezpečnosti práce, vozový park firmy. Zajišťuje komunikaci se smluvním dopravcem.

Udržuje své pracoviště a jeho okolí v bezvadném stavu, čistotě a přehledné. Zajišťuje dostatek kancelářských potřeb pro výkon povinností. Spolupracuje s operátorem prodeje, marketingovým oddělením, účetní a obchodními zástupci.

V současné době administrativní oddělení vypomáhá oddělení účetnímu. Seznamuje jej se zákazníky a dodavateli, se způsobem zakládání účetních dokladů i se samotným chodem podniku.



Obr.č.35.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne administrativního oddělení; zdroj: vlastní výzkum.

Veškeré objednávky jsou přijímány právě přes administrativní oddělení a to je dále zpracovává a posílá dále do výroby (viz. obr.č.35.). Zde dochází nejčastěji k prodlevám, kdy stanovení zakázky pro výroby trvá delší dobu, než je nutno (někdy i v řádech dnů). Takovéto objednávky bývá poté náročné splnit v zadaný termín. Vzniká tak tlak na management podniku

ze strany zákazníka, a tlak na výrobu ze strany managementu podniku. Často také dochází ke špatné komunikaci s expedicí, zde se jedná především o data dodání a místo určení.

Marketingové oddělení

Pracovník na této pozici zodpovídá za vedení a fungování internetových stránek (www.moravec-cz.com) a za Facebookové stránky (viz. obr.č.36.). Dále se stará o komunikaci jak se stávajícími zákazníky tak se zákazníky potenciálními. Snaží se získat nové zákazníky aktivním způsobem – přímý kontakt a nabídka spolupráce, ukázka práce, reference. Vytváří kompletní zázemí pro obchodní zástupce a zároveň vyhodnocuje jejich prodeje a aktivity. Jako operátor zakázkové výroby také zajišťuje vyhodnocování výroby.

Pracovník marketingového oddělení se také aktivně účastní výstav a veletrhů a to vždy s daným obchodním zástupcem, který spravuje daný kraj / region. Na těchto výstavách a veletrzích prezentuje firemní výrobky, aktivně vyhledává nové kontakty a prohlubuje kontakty stávající. Aktivně se také snaží o vyhledání příležitosti k překonání konkurence, vyhledání nových potenciálních trhu a informací o nich. Hledá informace také o dostupných inovacích a novinkách v daném odvětví, ve kterém firma působí. Dané informace poté konzultuje s jednatelem (nebo jeho zástupcem) firmy.



Obr.č.36.; Výšečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne marketingového oddělení; zdroj: vlastní průzkum

Letos (2016) se podnik rozhodl ke zrušení e-shopu, který měl doposud spuštěný na svých internetových stránkách www.moravec-cz.com. V současné době však na internetových stránkách podniku nalezneme pouze zanedbatelné procento výrobků, které podnik vyrábí (v současné době pouze šest ukázkových obrázků ponožek), což na zákazníka nemusí působit přesvědčivě ve výběru návštěvy prodejny. Také na sociálních sítích podnik se podnik příliš neprojevuje. Na svých Facebookových stránkách není aktivní a tyto stránky slouží jen jako informace o tom, že podnik existuje.

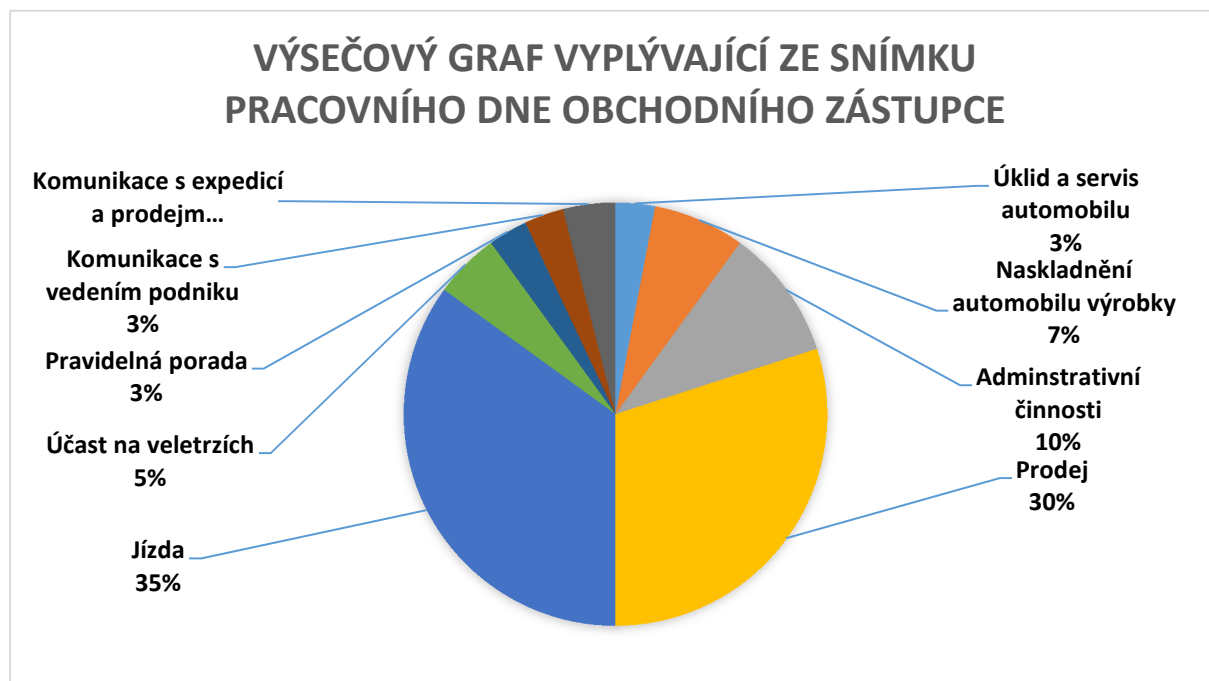
Obchodní zástupce

Obchodní zástupce je zodpovědný za distribuci zboží koncovému zákazníkovi a to v požadovaném množství a kvalitě. Každý obchodní zástupce obsluhuje svůj přidělený kraj / region, kde má své současné odběratelé a zároveň se snaží aktivně získat odběratelé nové. Spolupráce s odběrateli probíhá aktivně, požaduje se slušné a vstřícné chování tak, aby obě strany byly spokojené. Vždy nabídnout nejnovější zalistované výrobky. Spolupráce s odběrateli je podpořena návštěvou hlavního / vedoucího pracovníka (periodicky co půl roku) s následným vyhodnocením stávající spolupráce a možným návrhem nové, výhodnější. Obchodní zástupce udržuje svůj vůz vždy čistý a to jak exteriér, tak interiér – zejména nákladový prostor, kde nesmí docházet k porušení balení ponožek. Každý obchodní zástupce odpovídá za stav automobilu.

V případě nesrovnalostí v dodacích listech, prodejce, ceně, adrese prodejny, kontaktu obchodní zástupce neprodleně informuje účetní oddělení.

Obchodní zástupce je povinen ohlásit předem fasování zboží a to sice operátorovi prodeje nejpozději do středy daného týdne. V případě pozdního nahlášení fasování není zaručeno kompletní vykrytí nahlášeného požadavku na fasování. Je důležité mít také na paměti, že výroba malého objemu specifického druhu ponožek není z časového hlediska možná, a proto nemusí vždy dané zboží k dispozici.

Obchodní zástupce cestují po celém území tuzemska a každý třetí týden také Slovensko. Při výkonu své práce navštěvují týdně velký počet prodejen, jejichž seznam si sestavují sami a také si sami volí trasu. Zde vzniká velký problém v oblasti plánování takovýchto cest, kdy obchodní zástupce nepředpovídá a nedokáže si dokonale naplánovat svou cestu. Často se pak stává, že najede až o 40% více kilometrů, než by se dalo při důslednějším plánování cest.



Obr.č.37.; Výsečový graf vyplývající ze snímku pracovního dne obchodního zástupce; zdroj: vlastní průzkum.

Existuje také velké rozdíly v tržbách jednotlivých obchodních zástupců, tyto rozdíly činí desetitisícové hodnoty. Tento rozdíl není schopen „horší“ obchodní zástupce vysvětlit a spojuje jej s menšími prodejními jednotkami, které mu byly přiděleny.

4.4. Procesní řízení v podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o.

V rámci fungování výroby ponožek v podniku Moravec – Kvalitní ponožky nalezneme celkem osm procesů, které na sebe navazují a jeden bez druhého nemohou fungovat. Je potřeba zmínit, že jejich časová náročnost je velice odlišná. A to nejen časová náročnost jednotlivých procesů v porovnání mezi sebou, ale také časová náročnost v jednotlivých procesech. Ta totiž závisí na typu výrobku (ponožky), materiálu, z kterého je vyroben a způsobu, jakým je zpracován.

4.4.1. Popis procesů

Při pohledu na podnik z procesního hlediska jsme vymezili jednotlivé procesy, které budeme nyní charakterizovat pomocí jejich vstupů a následných výstupů.

Zásobování

Jedná se o nejdůležitější činnost v rámci zajištění materiálu jak pro výrobu, tak pro celkové fungování podniku. Materiálem pro výrobu se rozumí zejména bavlna, polyester, polyamid, guma a další příze obohacené například o stříbro či bambus. Patří zde ale také nákup nití pro sešívání ponožek, nákup etiket, zajištění náhradních dílů pro pletácké stroje, nákup spinů pro přidělování etikety k ponožkám a samozřejmě operativní zajišťování fungování kanceláří a skladu (viz. obr.č.38.).



Obr.č.38.; Proces zásobování; zdroj: vlastní průzkum.

Všeobecně, jelikož proces zásobování je jedním z nejdůležitějších procesů, patří zásobování k nejnáročnějším procesům. Je potřeba zajistit potřebné množství materiálu, v požadovaném složení, požadovaných vlastností, s přijatelnou kvalitou a zároveň také cenově optimální. Materiálové zabezpečení výroby můžeme v podniku Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o. rozdělit na dlouhodobé a střednědobé. V rámci dlouhodobé zásoby materiálem se jedná zejména o zahraniční dodavatele z Polska (zde je dodací lhůta 7 – 14 dní) a také z Indie. Zde se jedná o velkoobjemové dodávky materiálu, který slouží k zabezpečení výroby v delším časovém úseku (zpravidla 2 – 5 měsíců). Naproti tomu dodává materiál také společnost Elastex s.r.o. sídlící v nedalekém Krnově. S touto firmou má podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. velice dobré vztahy – dokáží do několika hodin reagovat na poptávku a dokáží také upravit podmínky splatnosti dle dohody. Vysoká flexibilita tak zaručuje víceméně okamžitou přípravu materiálu k odběru dle požadavků výroby. Problémem je vysoká různorodost materiálů, kdy odhad jejího špatného množství pro výrobu znamená následnou nutnost k uskladnění a nevyužití toho materiálu (více informací bude uvedeno v kapitole procesu pletení ponožky).



Obr.č.39.; Obrázek materiálu; zdroj: vlastní fotografie.

Další nákladnou položkou jsou etikety pro jednotlivé ponožky. V současné době podnik disponuje šesti různými druhy etiket – Klasické etikety, etikety pro ponožky vyrobené z bambusových vláken, etikety pro ponožky vyrobené z vláken s příměsí stříbra, etikety pro společenské ponožky, etikety pro thermo ponožky určené pro sportování a etikety pro dětské ponožky. Etikety v současné době zajišťuje krnovská tiskárna Retis s.r.o. Jak jsme již zmínili

výše, spolu s etikety je spjato také jejich umísťování na ponožky, které probíhá buďto automatizovaně pomocí nití na speciálním etiketovacím stroji, nebo ručně pomocí tzv. pistolek a plastových splintů. Splinty jsou obvykle objednávány na dobu 2 – 3 měsíců od společnosti Spona Praha s.r.o.



Obr.č.40.; Obrázek etiket; zdroj: vlastní fotografie.

Nedílnou součástí pro výrobu je také zajištění náhradních dílů. Jelikož je podnik vybaven nejen českými stroji, ale také italskými stroji a stroji z Číny, bývá někdy velice obtížné zajistit dostatečně rychle požadované náhradní díly. Velkou výhodou je zaměnitelnost některých dílů mezi všemi stroji pro běžný provoz (například speciální jehly). Pokud však dojde k poškození části přístroje nebo součástky, která nelze v tuzemsku sehnat, doba objednání a dodávky ve valných případech značí měsíc odstávky stroje.

Převíjení

Při nákupu příze určené k šití ponožek se často stává, že příze je špatně navinutá na cívce. Tato forma deformace materiálu způsobuje během šití ponožky na strojích jejich deformaci tzv. zkroucením.

Každou takovouto cívku je proto potřeba znova převíjet na jinou cívku pomocí speciálního přístroje určeného k převíjení. Tento proces je poměrně zdlouhavý a z důvodu předcházení možnosti vzniku deformace ponožky při šití, se převíjí zhruba 80 – 90% materiálů (viz. obr.č.41.).



Obr.č.41.; Proces převíjení; zdroj: vlastní průzkum.

Samotný proces převíjení poté nevyžaduje žádný speciální dozor, pouze je potřeba dbát zvýšené opatrnosti při manipulaci v blízkosti stroje, neboť je velice citlivý na vibrace a pohyb.

Proces pletení ponožky

Samotný proces pletení ponožky probíhá automatizovaně na speciálních strojích určených k tomuto účelu. Podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje poměrně širokým spektrem strojů. Nalezneme zde nové moderní stroje značky Ange třebíčské společnosti Uniplet, ale také jejich starší verze určené zejména pro výrobu klasických ponožek. Stroje pocházející z Číny, které věrně kopírují moderní evropské stroje. Ale také nejmodernější automatizované stroje italského výrobce Giovanni Busi (viz. obr.č.42.).

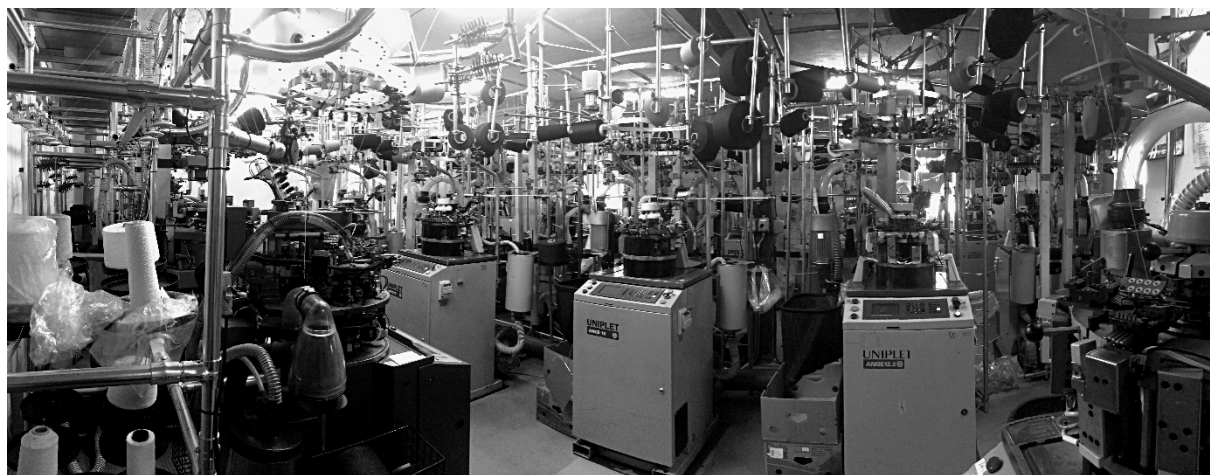


Obr.č.42.; Proces pletení ponožek; zdroj: vlastní průzkum.

Základním vstupem pro proces pletení je samozřejmě materiál. Ten musí být zajištěn ve správném množství, kvalitě a struktuře. Materiál se umísťuje na speciální stojany, které jsou součástí každého stroje. Poté se materiál navleče přes brzdičky a navěšovací očka stroje až k jehlám. Nyní je stroj připraven k pletení ponožek (viz. obr.č.43.).

Jelikož se jedná o moderní stroje s vlastním operačním systémem, je potřeba jim zadat potřebné data k tomu, aby šili ponožky v požadované velikosti, délce, šířce, hrubosti, s požadovaným logem či povrchovou úpravou. Toto zadávání dat probíhá na pc ve speciálním programu, tyto data jsou poté nahrány na speciální kartu, která se poté zasune do pletacího stroje. Stroj si načte data z karty a začne s prvotním pletením. Zde je velice náročná etapa procesu, kdy se stroj musí ještě manuálně nastavit do konečné fáze. Toto manuální nastavení je prováděno vždy po kontrole první ušité ponožky, kdy se doladují například okraje vzoru, hustota úpletu či hustota a šířka gumy. Až stroj uplete první bezchybnou ponožku první jakosti,

je považován za nastavený. Upletené ponožky jsou shromažďovány u každého stroje zvlášť ve speciálních pytlích či krabicích. Takto upletené a uskladněné ponožky jsou výstupem procesu pletení ponožky.



Obr.č.43.; Obrázek pletacích zdrojů; zdroj: vlastní fotografie.

Z časového hlediska je velice obtížné tento proces kvantifikovat. Zde totiž záleží na typu ponožky, která je zrovna pletená. Čas k upletení jedné ponožky je tak zhruba 90 – 240 vteřin (tenké klasické ponožky - hrubé vzorované ponožky). Samotná příprava jednotlivých typů ponožek probíhá, jak již bylo zmíněno výše, na počítači ve speciálním programu určeném k tvorbě vzorů a typů ponožek. Kompletní vytvoření ponožky v tomto programu trvá dle náročnosti loga 30 – 120 minut. Výhodou je, že takto vytvořený vzor ponožky se uloží a je možno jej použít i na jiné stroje, případně jednoduše upravit velikosti nebo jej použít v budoucnu. Čas potřebný k doladění stroje od úpletu první zkušební ponožky po nastavení konečné, kdy jsou vyráběny bezchybné ponožky první jakosti, bývá v rozmezí 30 – 90 minut. Jelikož se ve výrobních prostorách setkáváme s prašným materiálem, je potřeba věnovat také denně zhruba 30 – 60 minut každodenní údržbě a čištění strojů.

Převrácení ponožek na vrub

Mimo nejmodernější stroje Giovanni Busi, se musí ponožky od ostatních strojů převracet manuálně na vrub tak, aby byly připraveny pro následující proces sešití špice ponožky. Od strojů jsou tak postupně odebírané ponožky převraceny a seskupovány po dvaceti kusech (deset párů). Takto seskupený balík ponožek je popsán – typ ponožek, velikost, zakázka, počet, kdo je zodpovědný za výrobu. Balíky ponožek se hromadí do krabic, které jsou poté přesunuty na oddělení sešívání ponožek.



Obr.č.44.; Proces převrácení ponožek na vrub; zdroj: vlastní průzkum.

Tento proces není nijak fyzicky ani časově náročný, proto je obvykle vykonáván obsluhou strojů, kdy má nastavené všechny stroje. Časově je potřeba k převrácení jedné ponožky zhruba 5 – 6 vteřin (včetně jejího zvednutí, přípravy k převrácení, převrácení a vrácení zpět na místo). Další 2 – 4 vteřiny pak trvá samotné balení ponožek po dvaceti kusech (deseti párech).

Výstupem tohoto procesu jsou bedny se svazky ponožek po dvaceti kusech (deseti párech), které jsou převraceny na vrub a jsou důsledně popsány: množství, velikost, typ ponožky, zakázka a jméno technika obsluhujícího stroje během jejich výroby.

Proces sešití ponožky

Proces sešití ponožky se týká sešití ponožek v jejich špici – ta není při pletení ušita. Pro tento proces inovoval podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. své starší stroje za nové, nejmodernější italské stroje Rosso, které jsou řízený počítačem. Je zde tak velké množství nastavení švu ve špici ponožky tak, aby byl zcela optimální při nošení ponožek. Čím tento stroj vyniká, je možnost ušít tzv. plochého švu na špici ponožky, kdy tento šev není při nošení ponožek nepříjemný tak, jako běžné švy.



Obr.č.45.; Proces šití špice ponožky, zdroj: vlastní průzkum.

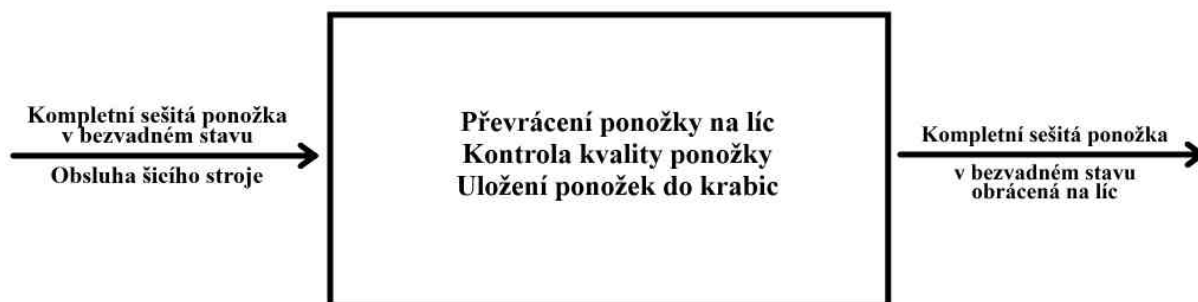
Z fyzického hlediska se nejedná o složitou práci, jelikož jsou stroje plně automatizované, stačí pouze správně vkládat ponožky dle instrukcí a sledovat, zdali jsou ve výsledku správně sešity. Časová náročnost jednoho sešití se pohybuje v rozmezí 4 – 6 vteřin, zde opět záleží na typu a struktuře jednotlivých ponožek. Nyní již máme hotovou ponožku, která je sešitá a převrácená na vrub, jako výstup tohoto procesu.

Převrácení ponožek zpět na líc

Po sešití špice ponožek je potřeba ponožky opět převrátit zpět na líc, aby je bylo možno dále upravit. Tento proces je shodný s procesem převrácení ponožek na rub.

Konečným výsledkem procesu jsou hotové ponožky, uskladněné v krabicích.

PROCES PŘEVŘÁCENÍ PONOŽKY NA LÍC

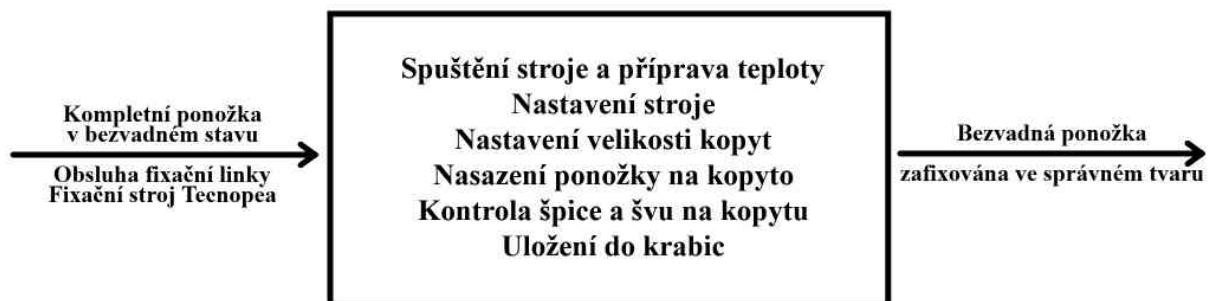


Obr.č.46.; Proces převrácení ponožky na líc; zdroj: vlastní výzkum.

Fixace ponožek

Fixace ponožek je proces, v němž dochází k vytvarování ponožky dle vzoru (kopyta) a následně je vysokou teplotou dle tohoto vzoru zafixována. V současné době podnik investoval také do rozvoje toho pracoviště a zakoupil moderní automatizovaný stroj pro fixaci ponožek italské značky Tecnopea.

PROCES FIXACE PONOŽKY



Obr.č.47.; proces fixace ponožky; zdroj: vlastní průzkum.

Pro tento proces je důležité nastavit správnou fixační teplotu stroje, neboť každý druh a typ ponožek vyžaduje rozdílnou teplotu, při které se dokáže tvar ponožky vytvarovat a stabilizovat. Pro tento proces je důležité správné nasazení ponožky na tvarovací modul (tzv. kopyto). Jelikož je tento modul plochý, je potřeba dbát na osovou souměrnost ponožky – zejména aby šev špice byl na každé straně na stejném místě a aby prostor paty byl na svém místě.

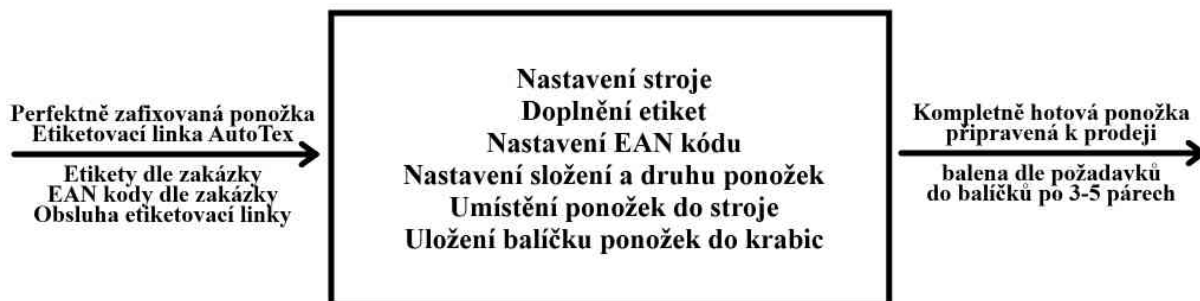
Dál pokračuje ponožka na tvarovacím modulu po kruhovém posuvníku skrze fixační komoru, kde je vysokou teplotou zafixovaná do tvaru dle tvarovacího modulu. V tomto modulu stráví ponožka průměrně 15 vteřin. Po opuštění fixační komory je ponožka automaticky strojem stáhnuta z tvarovacího modulu a uložena na odkládací prostor stroje. Odtud jsou ponožky opět v množství dvaceti kusů (deseti párů) umísťovány do krabic a připraveny k přesunu na další oddělení.

Samotné navlečení ponožky a přizpůsobení jí na tvarovací modul zabere zhruba pět vteřin. Celkové tak potřebný čas k fixaci jedné ponožky je průměrně 20 vteřin. Po tomto úkonu jsou ponožky vytvarované do požadovaných tvarů, bez znatelných záhybů či pokrčení, špice a pata ponožky jsou souměrné a vytvarované.

Etiketování a balení ponožek

Etiketování a balení ponožek probíhá v současné době v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. dvěma způsoby, jedním z nich je automatizované strojové etiketování a balení pomocí nového moderního stroje a druhým způsobem je klasické ruční etiketování a balení.

PROCES ETIKETOVÁNÍ A BALENÍ



Obr.č.48.; Proces etiketování a balení; zdroj: vlastní průzkum.

Ruční etiketování, což je logicky zřejmé, je časově i fyzicky náročnější proces. Probíhá pomocí speciálních pistolek a splintů. Předem je potřeba si připravit etikety požadovaného vzoru s potřebnou velikostí. Je potřeba dbát na správné umístění etikety – ponožka se přehne na půl v oblasti paty a na tento přehyb se následně umístí etiketa tak, aby byla zároveň (její „hřbet“) s nejvyšším bodem ponožky, tj. oblast paty. Vpich pro umístění spinů musí být jednoznačný a přímý, aby nedošlo k porušení struktury ponožky. Dále se každá ponožka označí čárovým kódem umístěným na předem specifikovaném místě etikety. V závislosti na druhu ponožek, se mohou na etiketě vyskytovat i další samolepky – v případě ponožek vyráběných z bambusových či stříbrných vláken. Následně jsou ponožky zabaleny do svazku po pěti párech tenkým proužkem papírů.

Nejnovější možnosti etiketování a balení v podniku je pomocí nejmodernějšího etiketovacího stroje společnosti AutoTex. Nevýhodou tohoto nově pořízeného stroje je jeho neúplně dosavadní nastavení a naladění. Často tak dochází k odchylkám od požadovaných výsledků či k drobným poruchám. I přesto je však stroj schopen po vložení složeného páru ponožek automaticky přišít etiketu, umístit na ní čárový kód a po naskladnění pěti párech vytvoří pomocí papírového pásu balíček. Jedná se o vysoce automatizovaný stroj s vlastním operačním systémem, díky kterému je možné upravit nastavení umístění etikety, způsobu jejího umístění, množství párů v balíčku, šířku pásu, apod.

Z časového hlediska se strojové etiketování a balení jeví mnohonásobně efektivněji. Nejenže je schopno zkompletovat jeden pár za pouhých patnáct vteřin, ale také klade nižší nároky na obsluhu. Naproti tomu klasické ruční etiketování a balení můžeme rozdělit na několik úseků – samotné složení ponožek a umístění etikety trvá zhruba 30 vteřin, pět vteřin trvá umístění kódů a dalších patnáct vteřin trvá vytvoření balíčku po pěti párech ponožek.

Uskladnění

Hotové výrobky, ponožky, jsou uskladněny v prostorách výrobní haly do regálů. Jelikož je tento sklad zároveň také prodejnou, musí být regály ve skladu zřetelně popsány názvem výrobku a cenou.

Ponožky jsou z etiketovací a balící linky opět přepravovány v krabicích do skladu, kde je skladník naskladní do regálu dle příslušných typů a velikostí. Takto naskladněné ponožky jsou poté snadno k nalezení ať už přímo pro zákazníka, nebo pro skladníka, který připravuje expedici. Při naplnění kapacity skladu pro daný typ a velikost ponožek, jsou ponožky uloženy do pytlů.



Obr.č.49.; proces uskladnění ponožek; zdroj: vlastní průzkum.

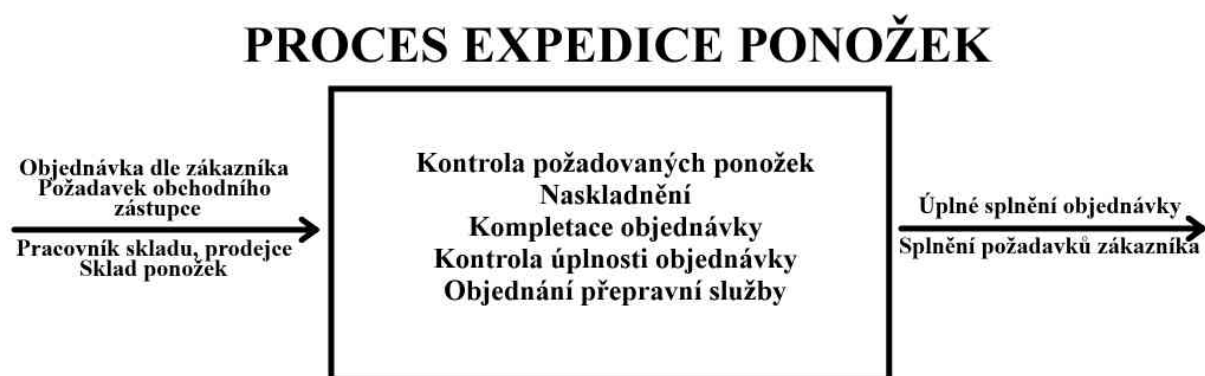
Z časového hlediska je uskladnění méně náročnou prací především díky znalostem skladníka o pozici a umístění ponožek – nemusí tak složitě obcházet celý sklad a vyhledávat, kde jednotlivé ponožky patří, ale díky svým znalostem již ví, kam má dané ponožky umístit. Časová náročnost uložení jedné krabice, tj. 200 kusů ponožek, je 4-5 minut.

Výstupem tohoto procesu je přehledné umístění výrobků ve skladu ponožek. Nevýhodou je zásah zákazníků do tohoto způsobu uspořádání, kteří například při výběru již nevrací výrobky na stejné místo – zde pak vzniká při následné potřebě vyhledání určitého druhu a velikosti ponožek časová mezera.

Expedice

Posledním krokem v zákaznických procesech je expedice hotovým výrobků. První ze způsobů expedice jsme zmínili již v předchozí kapitole, a tím je prodej přímo ze skladu zákazníkům, kteří navštíví sklad/výrobu. Tato forma prodeje tvoří velice malé procento z celkových prodejů, nicméně je velice důležitá pro navázání kontaktů s potenciálními velkoobjemovými odběrateli. Jeli to v zájmu zákazníků, mohou si po předešlé domluvě prohlédnout samotnou výrobu.

Další formou je balíková expedice. Ta probíhá zejména při dodávkách pro velké řetězce. Zde je potřeba dbát na správné sestavení objednávky dle požadavků zákazníka. Skladník se vždy snaží o co nejlepší způsob zabalení ponožek – převážně v kartonových obalech (při vyšším objemu na paletách). Takto vychystané a zabalené zboží se zasílá pomocí zásilkových služeb (DHL, GP, ČP, apod.). Z hlediska časového pak samotné vychystání objednávky až po vypsání faktury trvá dle množství ponožek v objednávce 30 – 60 minut.



Obr.č.50.; Proces expedice ponožek; zdroj: vlastní průzkum.

Poslední, a nedílnou, formou je zajištění expedice pomocí obchodních zástupců. V současné době podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje třemi aktivními obchodními zástupci. Obchodní zástupci mají předem vymezené trasy a obchody v tuzemsku a na Slovensku, které navštěvují. Mimo jiné se také snaží aktivně hledat další řetězce či prodejny, kde by bylo možné úspěšně prodávat výrobky. Zpravidla jednou až dvakrát fasují obchodní zástupci ponožky dle jejich požadavků – zde dochází často k neshodám z důvodu nedostatku požadovaného zboží (což mírně negativně ovlivňuje schopnost obchodních zástupců vykonávat jejich činnost). Tento nedostatek zboží plyne zejména ze špatné zpětné vazby obchodních zástupců vůči obchodnímu oddělení, kde nehlásí včas své požadavky a je proto někdy nereálné vyrobit včas požadované množství daného typu a velikosti ponožek.

Řídící, podpůrné a zdrojové procesy podniku

Nesmíme zapomínat také na procesy řídicí, podpůrné a zdrojové, jejich existence je pro každý podnik velice důležitá. Především pak pro získání konkurenční výhody. Vzhledem k rozmezí diplomové práce se však těmto procesům budeme věnovat pouze okrajově.

Řídící procesy podniku Moravec Kvalitní ponožky jsou zejména v rukou jeho top managementu, a to pana Ing. Vladislava Moravce, MBA. Podnik se v současné době zaměřuje na nárůst zahraniční expanze s čímž souvisí neustále srovnávání podniku s ostatními světovými výrobci ponožek. Zejména se pak jedná o srovnání se s oblastí kvality výrobků a volbě dodavatelů. Podnik investuje veškerý svůj zisk do neustále obměny a modernizace svých výrobních strojů, investuje do modernizace a snížení nákladů na celkovou výrobu.

Jelikož se jedná o podnik na rozmezí malého až středního podniku, jsou podpůrné procesy prováděny v rámci zákaznických procesů.

Jak již bylo zmíněno v odstavcích výše, podnik Moravec Kvalitní ponožky investuje značné prostředky do modernizace svých zařízení a prostorů, v kterých působí. V rámci zdrojových procesů je podnik jedním z nejmoderněji vybavených podniků zabývajících se výrobou ponožkového zboží ve střední a východní Evropě.

5. Návrh na eliminaci identifikovaných nedostatků a zlepšení současného stavu řízení

V této fázi diplomové práce se budeme zabývat možnostmi na vylepšení současných procesů probíhajících v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. Zaměříme se především na procesy výrobní, kterým jsme v předešlých částech věnovali nejvyšší pozornost. Budeme se také věnovat novému umístění strojů a výrobních prostor, jelikož vedení podniku chystá v polovině roku 2016 rozšíření výrobních prostorů.

5.1. Výrobní hala

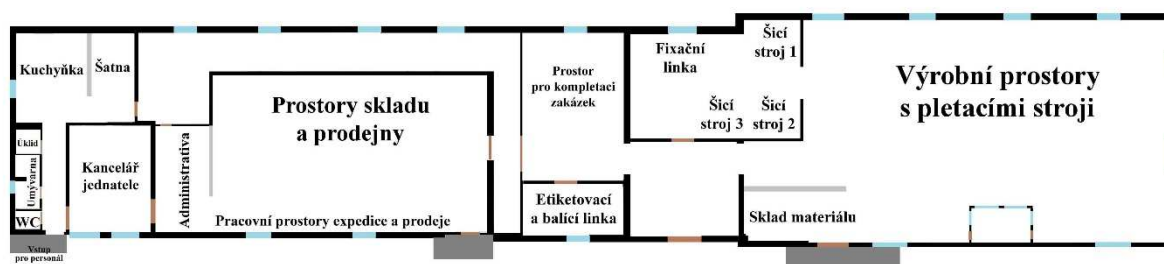
Jak jsme již zmínili v úvodu, podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. chystá v polovině roku 2016 plánované rozšíření výrobních prostorů. Proto budeme pracovat s již rozšířenými prostory, pro které navrhujeme možné dispoziční řešení tak, aby celkový proces výroby byl co nejefektivnější.

Na následujícím obrázku (viz. obr.č.51.) vidíme zobrazení půdorysu budovy současného stavu a rozdělení na výrobní prostory. Již z obrázku je patrné, že prostory jsou velice těsné vzhledem k množství a velikosti strojů (přesný půdorys s rozměry nalezneme v příloze). Dalším problémem je uložení materiálu, který se nachází na třech různých místech. Výsledkem je tak zbytečné časové zatížení při hledání materiálu. Dalším problémem je přeprava ponožek mezi jednotlivými procesy ve výrobě, které často bývá zmatené a cesty, kterými materiál putuje, nejsou přímočaré.



Obr.č.51.; Půdorys současných prostorů podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.; zdroj: vlastní průzkum.

Plánované rozšíření budovy se týká výrobních prostorů s pletacími stroji (viz. obr.č.52.). Tento prostor bude rozšířen z původních 77m² na necelých 200m². Tento krok nám umožní pozměnit také ostatní prostory pro výrobu. Jak vidíme na následujícím návrhu, zvětšili jsme prostory pro šicí stroje a také pro fixační linku. Zároveň jsme jejich uspořádání změnili do takového stavu, aby byl přesun ponožek od pletacích strojů plynulý během celého procesu. Sklad materiálu je umístěn na návrhu přímo v prostorách pletacích strojů, což nám zaručí bezproblémový přísun materiálu bez zbytečných časových prostojů během jeho hledání. Výhodou takto umístěného skladu materiálu je také je přítomnost u nákladové rampy. Bude tak možno při dodávce tento materiál okamžitě složit na místo jemu určené (V minulosti byl materiál skládán v prostorách skladové rampy, kde z důvodu množství věci bylo obtížné s ním dále manipulovat).

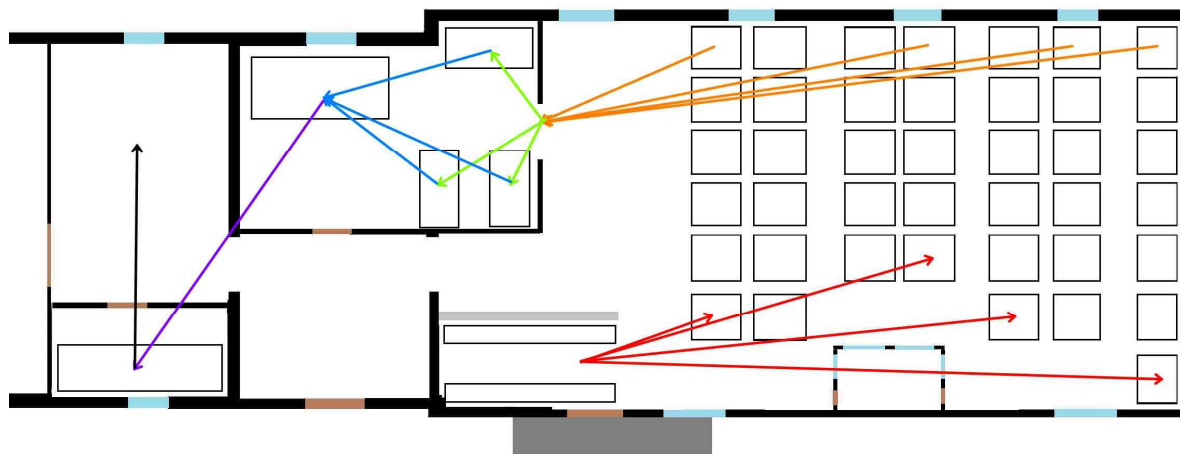


Obr.č.52.; Návrh budoucích prostorů podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.; zdroj: vlastní návrh.

Došlo také ke změně umístění místnosti pro mechaniky a obsluhu pletacích strojů, kterou navrhujeme umístit centrálně pro lepší přehled nad stroji (Mechanik či obsluha stroje tak bude moci dříve identifikovat poruchu.). V prostorách vzniklých po stranách této místnosti navrhujeme umístit nářadí pro opravy strojů a náhradní díly v ToolBoxu (o umístění ToolBoxu více na stránce 86.).

Na následujícím návrhu (viz. obr.č.53.) jsme již zakreslili také proud procesů, kterým budou jednotlivé ponožky postupovat ve výrobě. Jedná se o jednosměrný proud, který zaručí zvýšení efektivity při samotném procesu výroby. Jak je z obrázku patrné, červené šipky značí tok materiálu k jednotlivým strojům. Dále oranžové šipky značí tok ponožek od strojů směrem k šicím strojům. Zde dojde k rozdělení množství mezi tři šičky, které si přichází ponožky rozdělí dle typu tak, aby nemuseli zdlouhavě přenastavovat své stroje a nedocházelo tak k časovým prodlevám. Odtud poté ponožky putují k fixační lince, která je v bezprostřední

blízkosti. Tento tok je označen modrými šipkami. Po fixaci ponožek následuje jejich finální etiketování a balení, přesun na toto pracoviště je označen fialovou šipkou. Zde se ponožky etiketují a zabalí a budou přemístěny do prostoru pro kompletaci zakázek (černá šipka), odkud si je vyzvedne pracovník skladu či expedice.



Obr.č.53.; Mapa procesů v nových prostorách výroby; zdroj: vlastní návrh.

5.2. Pletací stroje

Jak je patrné z obrázku X v minulé kapitole, počet pletacích strojů by mohl dosahovat počtu až 41 kusů. Což je pro management podniku určitě velice žádané a umožní tak uspokojit zvýšenou poptávku po výrobcích.

V současné době podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje třemi stroji italské výroby Giovanni Busi, které jsou nejmodernějšími stroji ve východní, střední a severní Evropě a podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je jedním ze čtyř podniků, který tyto stroje v dané oblasti vlastní. Výhodou, zejména časovou, je možnost sešít ponožky přímo ve stroji. Odpadá tak proces převrácení ponožky na vrub a líc a především proces šití. Tyto stroje dokáží ušetřit 20-35% času potřebného k procesu výroby ponožky. Bylo by proto vhodné snažit se nahradit starší stroje těmito a investovat tak do automatizace. Velkou příležitostí by tak bylo získání evropských dotací na rozvoj malých a středních podniků.

Součástí každého stroje je poměrně objemná konstrukce určená pro umístění cívek s materiálem pro pletení. Vzhledem k umístění strojů, které navrhujeme, počítáme také s vylepšením těchto konstrukcí pro materiál. Vylepšení spočívá ve spárování dvou konstrukcí strojů, které jsou k sobě obráceny „zády“ a vytvořit tak pro tyto dva stroje vždy jednu centrální

konstrukci. Tato konstrukce by měla přínos nejen v uspořádaném prostoru, ale také v menší rizikovosti ztráty vzduchu, který je do těchto konstrukcí přiveden z důvodu lepšího navlékání materiálu. Vznikl by tak také lepší prostor pro opravy strojů, neboť v současné době bývá obtížné se pohodlně dostat k zadním částem strojů (například pro jejich čištění).

Problém s vyhledáváním potřebných pomůcek k opravám strojů navrhujeme vyřešit pomocí umístění základních potřebných nástrojů do speciálního držáku umístěného vždy mezi dva sousední stroje. K obvyklým opravám strojů totiž postačí zhruba 5-7 nástrojů a pokud budou umístěny u strojů, zefektivní to rychlost opravy strojů a také zpříjemní práci mechanikům a obsluze pletacích strojů. Samozřejmostí poté zůstává umístění veškerého nářadí vedle místnosti pro mechaniky a obsluhu pletacích strojů.

V této místnosti tráví zejména mechanici mnoho času a to z důvodu vytváření log pro zakázky. Bylo by pro ně velice přínosné, kdyby byla vytvořena jednoduchá elektronická tabule, například pouze z diod, která by byla napojená na všechny stroje a v případě jejich poruchy či zastavení, signalizovala přímo, který stroj stojí a mechanik tak byl ihned v obraze.

Posledním návrhem je zavedení elektronického ToolBoxu, který je určený pro správu náhradních dílů. V současné době je velice obtížné stanovit, kdo spotřeboval kolik náhradních dílů a proč. Díky elektronickému ToolBoxu by tak veškerý výdej náhradních dílů byl evidován a vědělo by se, kdy a kdo spotřeboval jaký náhradní díl a v jakém množství. Zde se jedná zejména o jehly pro pletací stroje.

5.3. Lidské zdroje

Trh s pracovními nabídkami v lokalitě, kde podnik působí je nyní ovlivněn přesunem výroby velkých firem do zahraničí. Vzniká tak mnoho potenciálních uchazečů. Ovšem práce v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. vyžaduje kromě běžného přístupu k práci také něco navíc. A tím je flexibilita, samostatnost, nalézání nových a intuitivních řešení při výkonu své práce. A to jsou požadavky, které mnoho bývalých zaměstnanců velkých firem, kteří pracovali v pásové výrobě, nesplňují.

Fluktuace podniku se pohybuje v rozmezí 15-20% což je poměrně vysoké číslo. Je potřeba proto dbát vyšším nárokům při vybírání si zaměstnanců. Bylo by vhodné věnovat čas sestavení podrobnému dotazníku či sestavení úkolů pro potenciální zaměstnance, aby je bylo možné otestovat ještě před uzavřením pracovní smlouvy.

5.3.1. Motivace

Problémem u současných zaměstnanců podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je často nedostatek motivace. Tento nedostatek vyplývá z vnímání jejich práce pouze jako prostředku k zisku peněz. Takovému zaměstnanci je tak těžké motivovat jiným způsobem.

Jistým motivátorem by tak mohlo zavést soutěž o zaměstnance měsíce, který by byl vždy následující měsíc lépe finančně ohodnocen. Finanční odměna je zřejmě jediný faktor vedoucí k motivaci, který je možný v současné situaci doporučit. Obtížné však bude stanovení norem pro výpočet úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců, kteří pracují na jiných odděleních a jejich náplň práce je tak odlišná.

S rostoucí hierarchií podniku vznikají také první vedoucí pozice pro jednotlivé úseky, což se prokázalo jako poměrně motivující faktor, pokud se zaměstnanci mohou o tyto pozice ucházet.

5.4. Procesy

Obecně by zlepšení a především zpřehlednění procesů mohlo přinést zavedení tzv. karty objednávky (viz. Příloha). Tato karta by byla vytištěna vždy ihned při přijetí objednávky a putovala by skrze procesy spolu s vyrobenými ponožkami pro danou objednávku. Do karty by se tak zapisovalo kolik ponožek bylo kdy, kým a na jakém stroji byly ponožky vyráběny. Zaznamenaly by se zde také opravy, které byly nutné provést během výroby a spotřebovaný materiál. Takto vyplněná karta objednávky by byla přínosná zejména pro stanovení efektivnosti výroby, pomohla by měřit čas potřebný pro dané objednávky a především by měla okamžitou vypovídající schopnost ohledně průběhu objednávky kdykoliv, během jejího průběhu.

Pro přemísťování ponožek mezi jednotlivými odděleními jsou využívány kartonové krabice. Problémem je, že krabice není možné uzavřít a často tak dochází k přidávání nebo odebrání ponožek z těchto krabic a následně je nutno ponožky neustál počítat pro dodržení správného počtu. Bylo by tak vhodné využívat plastové uzavíratelné boxy, které by byly vždy opatřené kartou objednávky s potřebnými údaji. Takto uložené ponožky by mezi jednotlivými odděleními putovaly vždy v zaručeném množství a manipulace s celkovými objednávkami by byly mnohem jednodušší.

Výše zmíněná doporučení by zaručila lepší přehlednost nad obecným procesem výroby ponožek, nyní zmíníme také doporučení pro vybrané procesy. Například proces převíjení

ponožek, je časově poměrně náročný a vyžaduje předvídatelnost nutnosti použití materiálu ve výrobě. Nejlepší možností by bylo zaručení kvality materiálu ze strany dodavatelů, aby tak nedocházelo k nutnosti převíjení cívek s materiálem. Určitě by bylo vhodné poohlédnout se po nových dodavatelích, kteří by splňovali zadané podmínky. Zde by však mohlo vzniknout riziko poškození dobrých vztahů se současnými dodavateli, s kterými jsou vyjednány pro podnik velice vyhovující splatnostní termíny.

5.5. Značka

V tuzemsku má podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. vybudovanou velice slušnou značku a v povědomí zákazníků je vnímán velice kladně. Za poslední rok stoupla poptávka po společenských ponožkách, tudíž zejména pánské ponožky k oblekům a společenským oděvům. Těmto zákazníkům se podnik snaží přiblížit a také dodržovat módní trendy. Vyrábí tak ponožky v různých barevných provedeních.

Nejen s těmito ponožkami by podnik chtěl prorazit více v zahraničí, ale také díky dalším ponožkám vyráběných zejména z bambusových vláken, nebo s materiálu s příměsí stříbra. Pro zahraničí však název Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. nebude příliš optimální. Proto navrhujeme zavedení nové značky. Tato značky by zahrnovala jak společenské ponožky, tak již zmíněné ponožky vyráběné z lepších materiálů a další luxusní ponožky.

Nemělo by se jednat jen o samotný název, ale především o vytvoření loga, díky kterému budou ponožky jasně rozpoznatelné. V úvahu při tvorbě loga připadá použití velkého písmena M v kombinaci například s korunkou, která by značila právě exkluzivitu ponožek, jak je zobrazeno na následujícím návrhu loga (viz. obr.č.54.).



Obr.č.54.; Nové logo exkluzivních ponožek pro zahraniční trhy; zdroj: vlastní návrh.

Design a barevné provedení etikety pro tyto ponožky by se mohl podobat tomu současnému. Použití černé matné barvy spolu se stříbrným lesklým provedením loga, přičemž další nápisy a informace o ponožkách by již byly bílou barvou. Důraz by měl být kladen na jednoduchý a efektivní vzhled etikety. Velké množství symbolů, značek a popisku již na zákazníka nepůsobí tak dobře.

5.6. Software

Podnikem využívaný účetní program Pohoda nabízí v současné době velké množství zásuvných modulů, které dokáží zahrnout do programu procesy zásobování, výroby, expedice a dokonce i elektronickou fakturaci. Investice do rozšíření programu Pohoda o zásuvné modely a zahrnutí veškerých procesů v podniku do tohoto programu by znamenalo značný posun vpřed v oblasti flexibility a rychlosti všech procesů.

Vhodné by také bylo vybavit obchodní zástupce tabletem se systémem Android, na kterém by program dokázal fungovat. Obchodní zástupce by tak mohl okamžitě odesílat elektronicky dodací listy účetnímu oddělení. Mohl by si vést jasný přehled o ponožkách, které má fyzicky na autě a tento přehled by měl také management podniku. Další výhodou by byl automaticky výpočet a propočet co nejefektivnější trasy při zadání obchodů, které obchodní zástupce na dané trase navštíví. Výhodou by byla také snížená administrativní náročnost a zjednodušení práce pro expediční oddělení, které by již předem vědělo, jaké ponožky bude obchodní zástupce potřebovat při fasování a mohlo se tak na tyto požadavky připravit a zboží vychystat s předstihem.

Zavedení tohoto kroku je poměrně finančně náročné, především také časově náročné. Je vyžadován optimistický přístup ze strany zaměstnanců, aby se s programem naučily důkladně pracovat a ovládat jej. Později by pak tento program mohl nahradit již navrhovanou kartu objednávky, která je na zavedení do podnikových procesů v současné době méně náročná.

6. Závěr

K celkové analýze podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. bylo přistupováno z dlouhodobého hlediska a můžeme tak s jistotou říci, že veškeré procesy probíhající v podniku jsou popsány tak, jak reálně probíhají v současném stavu. Díky důsledné konzultaci všech kroků v této diplomové práci s managementem podniku je možno považovat vyvozené důsledky a návrhy na zlepšení za objektivní a zcela odpovídající realitě. Zejména v oblasti snímků pracovních dnů, kde byl kladen vysoký důraz na správnost a následné vyhodnocení všech úkonů prováděných na pracovišti jednotlivými pracovníky. Díky této důslednosti jsme tak objevili rizikové oblasti pro jednotlivé pracovní pozice a dále je implementovali do celkového návrhu na zlepšení.

Při dodržení doporučení k rozvržení vnitřních prostorů výroby po rozšíření je možné očekávat zvýšení efektivnosti při samotné výrobě, jelikož veškeré procesy na sebe logicky navazují a tomu také odpovídá umístění jednotlivých výrobních oddělení v logickém sledu. Výrobní prostory jsou navrženy vždy s jistou rezervou, tato rezerva slouží k možnému pozdějšímu zvýšení počtu strojů, či potřebě nové uspořádat stroje na pracovištích.

Očekáváme také zlepšení motivace a přístupu všech zaměstnanců a to zejména díky zlepšení pracovních podmínek plynoucích z nového uspořádání dílny a jejich pracovních pozic.

U sestavení závěrečných doporučení na zlepšení podnikových procesů jsme postupovali racionálně a brali v potaz povahu firmy, která se neustále rozrůstá a zlepšuje. Námi sestavené doporučení jsou pro podnik přínosné, zejména bude chtít i nadále pokračovat ve své expanzi, v zisku konkurenční výhody a rozšíření své tržní působnosti.

Seznam použité literatury

1. BASL, Josef; BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační procesy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5
2. BLECHARZ, P. *Řízení kvality*. Praha: Ekopress. 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0
3. CARLOCK, Randel S. a John L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business*. New York: Palgrave, 2001. ISBN 978-0-333-94731-9
4. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5
5. KERKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004, 183 s. ISBN 80-7179-885-1
6. KUBÍČKOVÁ, Lea; RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0
7. ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-869-2990-3.
8. ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
9. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8
10. STARK, John. *Product lifecycle management. Volume 1: 21st Century Paradigm for Product Realisation (Decision Engineering). 3rd ed.* Berlin: Springer, 2015. ISBN 978-3-3191-7439-6.
11. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0
12. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
13. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0
14. VEBER, J., Srpová, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
15. WARD, John, L. *Keeping the Family Business Healthy*. New York: Palgrave, 2011. ISBN 978-0-230-11121-9


Internetové zdroje

16. Budoucnost profesí [online], 2015 [cit. 15.3.2016]. Dostupné z:
<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/06textilie--odevy-.html>
17. Czech, spotřební průmysl [online], 2012 [cit. 16.3.2016]. Dostupné z:
<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Spotrebni-prumysl>
18. Czechinvest [online], 2014 [cit. 14.3.2016]. Dostupné z:
<http://www.czechinvest.org/data/files/strategicka-vyzkumna-agenda-3850-cz.pdf>
19. Podnikátor [online], 2016 [cit. 14.3.2016]. Dostupné z:
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16450/Vyrobn-i-a-nevyrobn-i-procesy-ve-spolecnosti>
20. Ekonomika [online], 2013 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <http://ekonomika-otazky.studentske.cz/2008/05/vrobn-proces.html>

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016


Bc. Jaroslav Moravec